

## **Innovationstendenser i dansk turisme**

Sundbo, Jon; Fussing Jensen, Christian; Mattsson, Jan

*Publication date:*  
2001

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Sundbo, J., Fussing Jensen, C., & Mattsson, J. (2001). *Innovationstendenser i dansk turisme*. Roskilde Universitet. Forskningsrapport / Center for Servicestudier, Roskilde Universitetscenter Nr. 01:1  
<http://css.ruc.dk/epublikationer.html>

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# INNOVATIONSTENDENSER I DANSK TURISME

*Christjan Fussing Jensen  
Jan Mattsson  
Jon Sundbo*

**juni 2001**

<b>Indholdsfortegnelse.</b>	<b>2</b>
<b>1. Baggrund for rapporten.</b>	<b>4</b>
<b>2. Analysens hovedresultat.</b>	<b>6</b>
<b>3. Materiale og metode.</b>	<b>8</b>
Turisme og turistvirksomheder	8
Turisme som aktiviteter	9
Turisme som system	9
Turisme som et produkt	11
Turistvirksomheder i denne rapport	12
Innovation	13
<b>4. Turistvirksomhedernes ledelses- og innovationsforhold.</b>	<b>17</b>
Indledning	17
Turistvirksomhedernes ejerskab, konkurrenceforhold og ledelse.	17
Størrelse og ejerforhold	17
Konkurrenceforhold	18
Ledelse	19
Medarbejdernes kvalifikationer	20
Forventninger til professionalisme	21
Ny teknologi	23
Turistvirksomhedernes innovationsadfærd og holdning til dette	24
Fremtidige udfordringer og holdning til innovation	24
Hvor innovative er turistvirksomheder?	25
Arten af innovationer	25
Organisering af innovationsaktiviteten	27
<b>5. De innovative turistvirksomheder.</b>	<b>30</b>

Innovationsadfærd	30
Størrelse	31
Standardisering	33
Teknologi	34
Professionel ledelse	35
Kummuleret effekt: Andre forhold	37
 <b>6. Turistvirksomhedernes innovative adfærd.</b>	 39
Hvilken betydning tillægger turistvirksomheder begivenheder i omverdenen?	39
Hvad har turistvirksomheden selv gjort for at udvikle lokalturismen?	45
Hvorledes og i hvilken grad samarbejder turistvirksomheder?	51
Hvem tager initiativet til samarbejdet, og hvilken effekt giver det?	56
 <b>7. Innovationsorienteringen for forskellige typer af turistvirksomheder.</b>	 60
 <b>8. Perspektiver for udviklingen inden for dansk turisme.</b>	 66
 <b>Litteraturliste.</b>	 71

Denne rapporten er første del af projektet 'Strategisk innovation i turisme', der er et projekt i Center for servicestudier på Roskilde Universitetscenter. Projektet er et led i aktiviteterne under Dansk Center for Turismeforskning, som blev oprettet gennem en bevilling fra Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd i 1999.

Analyserne i rapporten bygger på to undersøgelser.

Den første undersøgelse er en survey til servicevirksomheder i Danmark lavet af Gallup for Erhvervsministeriet. Her er materialet anvendt til yderligere analyse. Vi takker Erhvervsministeriet og Gallup for at de har stillet grundmaterialet til rådighed.

Den anden undersøgelse består af 98 telefoninterviews med udvalgte turistvirksomheder, som vi har udvalgt til denne undersøgelse. Vi takker virksomhederne for, at de har villet medvirke i undersøgelsen.

## **1. Baggrund for rapporten**

I det Danske erhvervsministeriets redegørelse "*Erhvervsredegørelse 1995*" peges der fra den danske regering for første gang på turistindustrien som et selvstændigt erhvervsområde. I redegørelsen understreges det, at der over de seneste 30-50 år er skabt et globalt forretningsområde i form af en hastigt voksende rejse- og serviceindustri. Og at der er store samfundsinteresser i at få del i den økonomiske vækst og øge beskæftigelsen, som turismen fører med sig.

World Travel & Tourism Council vurderer således, at den internationale turisme- og rejsetrafik i 1995 udgjorde omkring 10% af den globale BNP eller 3,4 billioner dollars, og at der i de kommende 10 år direkte og indirekte vil skabe 126 millioner nye job alene inden for den internationale turisme.

Som et forsigtig skøn anslås der i Erhvervsredegørelsen fra 1995 at den samlede turisme i Danmark ink. transportsektoren at skabe en omsætning på omkring 50 mia. kr. og en beskæftigelse på mere end 120.000.

En erhvervsøkonomisk analyse af ressourceområdet Turisme/fritid (Erhvervsfremme Styrelsen 1993) fremhæver turisme som et vækstområde med et betydeligt fremtidigt potentiale for skabelse af økonomisk vækst og beskæftigelse, men påpeger samtidig at ressourceområdet i Danmark er i en økonomisk og institutionel krise med store problemer og negative fremtidsudsigter.

Selv om antallet af udenlandske turister i Danmark har været i betydelig vækst i perioden 1988 til 1995, og vækstraten i denne periode har været over gennemsnittet i Europa, konkluderes der i analysen, at virksomhederne i turismebrancherne i Danmark generelt har vist træghed til at tilpasse sig efterspørgselsforhold og den ændrede konkurrencesituation. Resultatet har været, at kun enkelte brancher har kunnet drage nytte af den øgede efterspørgsel, og at branchen har vist svaghed med hensyn til handlekraft og innovation. Budskabet er, at der er behov for en

udviklingsstrategi med sigte på en langt højere grad af produktinnovation, markedsudvikling og værditilvækst.

I Erhvervsredegørelsen fra 1995 gentages budskabet, og det understreges, at virksomhedens evne til gennem produkt- og procesfornyelse at udvikle sig i relation til efterspørgselsudviklingen er afgørende for den internationale konkurrenceevne. Samtidig understreges det, at der ingen grundlæggende analyser foreligger af innovationer i turismesektoren og at det i modsætning til industrierhvervene ikke er muligt at anvende antallet af patentanmeldelser eller størrelsen af FogU-personalet som indikator for omfanget og karakteren af innovationsevnen.

Turismevirksomhedernes innovationsevne kan i princippet bedst aflæses i form af en på længere sigt dokumenteret værditilvækst og ekspansion.

Ser man på andre brancher er evnen til at innovere et afgørende middel til at vende en nedgang og skabe vækst.

Hensigten med denne rapport er at tegne et billede af de danske turistvirksomhedernes organisationsmæssige- og innovative adfærd.

## **2. Analysens hovedresultat.**

Analysen viser, at det tilsyneladende står ekstremt dårligt til i dansk turisterhverv og at potentialerne for en eventuel fremtidig udvikling også er svage. Der er ikke organiseringer, initiativer og samarbejder, som peger på at der er ved at opstå dynamiske innovationssystemer eller at de enkelte turistvirksomheder er ved at opbygge en effektiv intern innovationsorganisation. Tværtimod synes turisterhvervet rent innovativt at komme til at sakke endnu længere bagud i forhold til andre erhverv.

Samlet giver rapporten et billede af et erhverv, der sammenlignet med andre danske erhverv, er præget af relativ lille grad af professionalisme og eksterne samarbejder. Samt et erhverv med ekstrem lille innovationsgrad og også ringe innovationsevne.

Turistvirksomhederne anvender i ringere grad end virksomheder i andre brancher professionelle ledelsesinstrumenter. Det er bl.a. dette at have en forretningsplan eller strategi, en plan for medarbejderuddannelse og faste systemer til måling af kundetilfredshed. Turistvirksomhederne deltager også generelt i ringere grad i netværk med andre virksomheder.

Samarbejder med andre virksomheder og institutioner – af hvilken art disse end er – er noget af det, som traditionelt fremmer innovation. Det skaber sammenhængende innovationssystemer, hvor viden og ideer bliver kommunikeret (Nelson, Edquist – systemer).

Undersøgelsen peger dog også på en række lyspunkter.

For det første er turisterhvervet ikke et homogent erhverv, hvor de enkelte turistvirksomheder opviser samme adfærd. Der er således stor forskel på, hvilken type af turistvirksomheder, der er tale om, ligesom virksomhedernes størrelse også synes af have betydning for handlekraften og innovationstilbøjeligheden. De større virksomheder inden for turisme synes i højere grad at være innovative og anvender i større udstrækning professionelle ledelsesinstrumenter end gennemsnittet.



De store selskaber fylder dog ikke særlig meget i dansk turisme, der er præget af mange små ofte familieejede virksomheder. Tager man dette forhold i betragtning kan den lave innovationsaktivitet i turistbranchen i forhold til de øvrige brancher altså forklares med et relativt stort antal små turistvirksomheder.

Desuden finder vi især innovationer inden for grænsefladerne i forhold til den traditionelle turisme. Det er oplevelsesorienterede virksomheder, transportselskaber, samt rejsebureauer, der generelt er mest innovative. Hvorimod den traditionelle "gamle kerne - overnatnings- og bospisningsvirksomhederne - ikke udviser en særlig innovativ adfærd.

Bortset fra disse lyspunkter, synes turisterhvervet at mangle inspiration

### 3. Materiale og metode

Analyserne i rapporten bygger på to undersøgelser.

Den første undersøgelse er en survey til servicevirksomheder i Danmark lavet af Gallup for Erhvervsministeriet. Dette materiale har tidligere været anvendt af Erhvervsministeriet (Erhvervsministeriet 2000). Her er materialet anvendt til yderligere analyse.

Surveyen omfatter telefoninterviews med ca. 170 virksomheder i hver af de definerede brancher, ialt 1200 virksomheder. I turistbranchen indgår 170 virksomheder. Virksomhederne er tilfældigt udvalgt. Imidlertid er der en størrelsesfordeling af virksomhederne indenfor den enkelte branche, som er skæv i forhold til den virkelige.

For at korrigere for skævhederne i virksomhedstørrelse er der foretaget en matriceopvejning af datamaterialet med udgangspunkt i det oplyste antal medarbejdere i virksomheden. Vejningen er foretaget for at give de enkelte brancher et indbyrdes "styrkeforhold", idet nogle brancher er større og/eller har en anderledes branchestruktur jf. antal ansatte.

Dette betyder at fordelingen af virksomheder efter størrelse i de enkelte brancher i dette materiale nogenlunde svarer til den fordeling, man kender fra statistik. Det vejede materiale indeholder stadig 1200 virksomheder totalt, men antal virksomheder i de enkelte brancher er ændret. I turistbranchen indgår således 96 virksomheder.

Da vi her i rapporten har ønsket at analysere tal, der så realistisk som muligt afspejler turistbranchen, har vi valgt at anvende det vejede materiale. Da der endvidere i første del af rapporten er lagt vægt på sammenligning mellem turistbranchen og de øvrige brancher inden for serviceområdet, har dette også peget på det vejede materiale idet brancherne ikke kan sammenlignes i det uvejede. Dette medfører tillige, at der er overensstemmelse mellem

Erhvervsministeriets rapport "Service i forandring" (Erhvervsministeriet 2000) og denne rapport.

Visse steder i rapporten, har vi dog valgt at behandle datamaterialet på en anden måde, end det er gjort i Erhvervsministeriets rapport. Metoden vil i disse tilfælde være beskrevet i tilknytning til beskrivelsen af de konkrete opgørelser.

Brancherne er i følge Erhvervsministeriet rapport side 26 og 27 defineret på følgende måde:

*Videnservice.*

Virksomheder, hvis kerneydelse er at udvikle og videreformidle viden i form af uddannelses-, rådgivnings- og konsulentydelse. Det afgørende er ikke, om produktionen er videnbaseret, men om selve ydelsen indeholder et væsentlig element af formidling af viden og rådgivning til kunden.

*Detail- og engroshandel.*

Omfatter virksomheder der sælger varer til private forbrugere – fra dagligvarer til langvarige forbrugsgoder. Hertil kommer engrosvirksomheder, der videresælger produkter til detailhandlen, til andre engrosvirksomheder eller til industrien eller andre sektorer.

*Transport.*

Består af virksomheder, der udfører eksterne transportydelser af gods og personer for fremmed regning samt firmaer i tilknyttede specialiserede støtteerhverv. Dermed omfatter transport bl.a. søtransport, bustrafik, taxikørsel og lufthavne.

*Finansiell service.*

Omfatter virksomheder, der producerer og leverer finansielle ydelser, herunder pengeinstitutter, forsikringsselskaber og andre finansielle institutioner.

*Operationel service.*

Består af manuelle serviceydelser. Der er tre former for operationel service: Virksomhedsservice i form af leverancer til virksomheder f.eks. rengøring og kantinedrift. Forbrugsservice rettet mod husholdningerne f.eks. rengøring i private hjem og udbringning af varer. Personlig service der er rettet mod husholdningerne og primært drejer sig om pasning og pleje.

*Turisme.*

Se afsnittet om turisme.

*Øvrig service.*

Udgøres af de brancher, der ikke naturligt falder ind under de seks andre områder. Det gælder f.eks. nogle typer servicevirksomheder, der er knyttet til landbrug, telekommunikation og udgiver-virksomhed. "Øvrig service" analyseres ikke særskilt, men indgår i opgørelsen for hele sektoren.

Den anden undersøgelse består af 98 telefoninterviews med udvalgte turistvirksomheder, som vi har udvalgt til denne undersøgelse. Hovedvægten i denne del af rapporten er lagt på en beskrivelse af turistvirksomheders innovative adfærd. Ved udvælgelsen af turistvirksomheder har vi derfor bestræbt os på at have alle typer af turistvirksomheder repræsenteret samt at have alle størrelser af turistvirksomheder repræsenteret. Se endvidere afsnittet om "Turistvirksomhederne i denne rapport".

For at udnytte det indsamlede datamateriale på en mere hensigtsmæssig måde har vi endvidere valgt at opdele virksomhederne efter størrelse på en lidt anden måde, end det er gjort i Gallups undersøgelse. I Gallups undersøgelse er virksomhederne opdelt i følgende 5 størrelseskategorier.

Mindre end 3 ansatte.

3 – 9 ansatte

10 – 49 ansatte

50 – 250 ansatte

over 250 ansatte.

I vores undersøgelse er virksomhederne opdelt i følgende 5 kategorier.

Mindre end 4 ansatte.

4 til 10 ansatte

11 – 25 ansatte

26 – 50 ansatte

over 50 ansatte.

**Turisme og turistvirksomheder**

Selv om de fleste mennesker har en opfattelse af , hvad der dækker over begrebet turisme, er det imidlertid problematisk entydigt at beskrive turisme og dermed at fastlægge, hvilke virksomheder der kan henregnes til turistbranchen.

### *Turisme som aktiviteter.*

World Tourism Organization (WTO 1993) definerer turisme som aktiviteter der kan have tre hovedformål: Ferie, forretning og andet f.eks. uddannelse eller ophold med henblik på forbedring af helbredet. Fælles for disse aktiviteter er, at de personer, der udøver aktiviteterne, alle er *besøgende*. WTO præciserer dette ved at fastslå, at de besøgenes vigtigste formål med rejsen er andet end udøvelse af aktiviteter, som belønnes på stedet. Der skelnes mellem to slags besøgende: én-dags besøgende og turister. En turist er en besøgende, der foretager mindst én overnatning, mens én dags besøgende ikke foretager nogen overnatning.

WTO sætter således fokus på rejse og rejsende. I princippet opfattes rejse som turisme uanset formålet med at rejse og hvilke aktiviteter, der udøves i tilknytning til rejsen. Foretages der en overnatning i forbindelse med rejsen, er den rejsende en turist. Med begrebet *besøgende* sætter WTO dog en begrænsning for en rejse og en turist. Rejsen begynder, når den rejsende forlader sin oprindelige bopæl og afslutter, når man vender tilbage til bopælen, ligesom den rejsende kun kan optræde som turist inden for denne periode.

Turisme er altså i følge WTO ikke en industri men aktiviteter, og siger således ikke noget om selve turisterhvervet for slet ikke at tale om, hvad der karakteriserer en turistvirksomhed.

### *Turisme som et system.*

En anden måde at beskrive turisme på, er at se turisme som et system bestående af indbyrdes forbundne dele. Mill og Morrison (1992) beskriver således turisme som et system bestående af følgende fire dele:

Markedet

## Rejse Destination Marketing

I Markedsdelen træffes beslutning om at rejse og tage ophold for en kortere periode uden for hjemmet. Mill og Morrison peger på, at adfærdsmodeller er det tekniske udgangspunkt for undersøgelse af adfærdsprocesser. Når beslutningen om at rejse er truffet, skal der træffes beslutning om, hvor rejsen skal gå hen, samt hvornår og hvordan rejsen skal foretages. Andel del af systemet beskriver og analyserer disse beslutningsprocesser.

Destination er systemets 3. hoveddel. Destinationen består af et mix af attraktioner og services, som de rejsende anvender. På destinationen identificeres de procedurer, området følger for at udvikle planer, foretage reguleringer og formulere en overordnet turismepolitik. Det er i følge Mill og Morrison destinationen, der etablerer kontakten til befolkningen og påvirker dem gennem marketing, som er systemets fjerde og sidste del. I denne del analyseres de processer, der finder sted, samt den mest effektive måde at udnytte mulige distributionskanaler.

Gennem en beskrivelse af de forskellige dele af systemet og deres interaktioner søger Mill og Morrison at forklare systemets sammenhæng, og hvorledes deltagerne i systemet gensidigt påvirker hinanden.

N. Leiper (1990) beskriver turistsystemet på en anden måde og lokaliserer turisterne i tre geografiske elementer:

Traveller-generating region

Tourist destination region

Transit route region

I Traveller-generating regionen udvikles turisternes behov om motiver for at rejse. I dette område søger turisterne information, bestiller rejsen og tager af sted. Transitområdet er ikke blot et område, turisterne passerer igennem for at nå målet for rejsen. I mange tilfælde stopper turisten op for at spise og måske endda for at overnatte eller besøge en eller anden attraktion. Destinationen er

målet for rejsen. Destinationen er stedet, hvor de mest bemærkelsesværdige og dramatiske konsekvenser af systemet indtræffer.

Leiper understreger, at det er destinationens tiltrækningskraft, der forsyner hele systemet med energi og skaber efterspørgslen. Destinationen er et område, der tilbyder et amalgame af attraktioner og faciliteter, der udgør rammen om de aktiviteter og oplevelser, turisterne ønsker. Destinationen er grundlaget for turisme, fordi destinationer og deres image tiltrækker turister, motiverer deres besøg og på denne måde forsyner hele systemet med energi. Det er destinationens konkurrencemæssige evne, der er afgørende for efterspørgslen og det økonomiske resultat.

Fælles for de to beskrivelser af turisme som et system er at destinationen betragtes som det centrale element medens turisterhvervet og turistvirksomhederne blot beskrives som virksomheder eller organisationer, der på en eller anden måde betjener en turist. Med udgangspunkt i WTO's beskrivelse føre en sådan opfattelse til, at alle virksomheder praktisk taget kan betegnes som turistvirksomheder.

#### *Turisme som et produkt.*

En mere praktisk måde at beskrive turisme og turistvirksomheder på er at opfatte turisme som et produkt.

Turistproduktet består i følge Burkart and Medlik (1990) af en række attraktioner og en række faciliteter. Attraktionerne kan opdeles i kommercielle eller ikke kommercielle attraktioner, der kan være permanente eller ikke permanente. Faciliteterne kan opdeles i transport-, bospisnings- og opholdsfaciliteter. Attraktioner og faciliteter indgår i en produktmæssig symbiose, der er istand til at opfylde "rejsendes" behov.

Produktet optræder imidlertid ikke særlig homogent. I mange tilfælde vil den rejsende kun benytte visse dele af produktet. Personer, der køre i bil og selv medbringer maden, har sandsynligvis ikke brug for transport- og bospisningsfaciliteterne,

og mennesker, der overnatter på stranden, har ikke brug for overnatningsfaciliteter.

Ligeledes hersker der tvivl om, hvad der skal henregnes til attraktioner, og hvilken betydning attraktionerne skal tillægges. Nogle attraktioner kan have betydning for en dags besøgende f.eks. sommerlande. Andre kan have så stor en attraktionsværdi, at de kan motivere et ophold over en længere periode, og de får derfor betydning for områdets faciliteter.

Attraktionernes indflydelse på købsmotivet kan også variere. Nogle kan have så stor en attraktionsværdi, at grupper i udlandet føler sig tiltrukket af dem, medens andre kun opsøges af turister, der *er* kommet til landet. Endvidere kan faciliteter også indeholde en større eller mindre attraktionsværdi. Sejladsen til rejsemålet kan opfattes som en oplevelse i sig selv, og derfor indeholde en attraktionsværdi og sammen med andre faciliteter udgøre købsmotivet. Endelig kan der være andre faciliteter, der indgår i rejsendes behovsopfyldelse f.eks. visse detailforretninger.

En løsning på problemet med at identificere turistindustrien og beskrive en turistvirksomhed tilstrækkelig entydigt er at klassificere virksomhederne, der betjener besøgende i to typer: Virksomheder, der ikke vil være i stand til at overleve uden turisme, og virksomheder der kan overleve uden turisme men i et mindre omfang (Smith 1988 p. 184).

I forbindelse med undersøgelser på virksomhedsniveau synes Smits definition og klassificering af virksomheder i to typer at være den mest hensigtsmæssige. Problemet er imidlertid ikke løst med en sådan opdeling.

Spørgsmålet er, hvor store indtægterne fra turismen skal være for, at en virksomhed ikke kan overleve uden disse indtægter. Endvidere forudsætter en sådan opdeling et marked i ligevægt, hvor den enkelte virksomhed ikke har andre markedsmuligheder. Endelig kan det være et problem at adskille indtægter forårsaget af turisme fra andre indtægter.



Turistvirksomhederne i denne rapport

Udgangspunktet for denne rapport har hovedsagelig været WTO's beskrivelse af turisme og opfattelsen af turisme som et produkt.

Ved udvælgelsen af virksomheder har Gallup i praksis valgt at tage udgangspunkt i en række brancher, hvor turismen spiller en vigtig rolle for mange af virksomhederne og herefter foretage en *repræsentativ* udvælgelse af virksomhederne inden for denne branche. Turisterhvervet dækker således i praksis over hoteller, vandrehjem, campingpladser, feriecentre, rejse-/turistbureauer, forlystelsesparker, museer, botaniske/zoologiske haver og restaurationsvirksomheder. En sådan udvælgelse kan naturligvis medføre, at enkelte af de adspurgte virksomheder ikke i nævneværdig grad betjener "rejsende". Dette kan således være tilfældet med visse restauranter, der hovedsagelig baserer deres indtjening på lokalbefolkningen. Endvidere er transportvirksomheder ikke henregnet til turisterhvervet.

I anden del af undersøgelsen er der tillige medtaget konference & kursusejendomme, turistfart/anden landtransport, passagerfart/rederivirksomhed, charterselskaber, lystbådehavne og feriehusudlejning.

Alle de adspurgte virksomheder har tilkendegivet, at turismen spiller en afgørende rolle for virksomheden.

## **Innovation**

Innovation er fundamentalt for en virksomhed. Innovationer kan øge produktiviteten og skabe nye markeder. Innovation er en betingelse for vækst og virksomhedens konkurrencemæssige situation. Ja i mange tilfælde er det betingelsen for fortsat eksistens.

Som regel er innovation forbundet med teknologiske fornyelse. For Schumpeter (1934), der regnes for faderen til innovations-teorierne, er innovation ikke alene bundet til teknologi og teknologiske forandringer. Han opfatter i stedet innovation som en aktivitet, der skaber økonomisk vækst.

Det er således ikke selve ideen eller opfindelsen, der er innovationen men derimod indsatsen med at udvikle ideen og indføre den som et kommercielt element der skaber væksten. Ideen har med andre ord ingen betydning, hvis den ikke udnyttes kommercielt.

Serviceerhverv er karakteristiske ved at de har en meget uformel innovationsproces, hvor medarbejdernes indsats spiller en stor rolle (Sundbo 1998, Sundbo og Gallouj 1999).

Mange serviceinnovationer er ikke-teknologiske (f.eks. et nyt konsulentråd, en ny rengøringsprocedure osv.). Innovationer i service kan derfor ikke måles gennem nogle af de indikatorer, der traditionelt har været anvendt til måling af industri-innovationer.

I en rapport fra det europæiske projekt med betegnelsen "Service in Innovation, Innovation in Service" udarbejdet af Jon Sundbo og Faïs Gallou (1999) defineres innovation i service på følgende måde:

Med innovation menes: "A change of business by addition of a new element or a new combination of old element in the Schumpeterian meaning".

For at der er tale om innovation må tingene således gøres på en ny måde. På denne baggrund kan der være tale om følgende innovationsmuligheder i servicesektoren:

En ny serviceydelse

En ny måde at levere serviceydelserne på

En forbedring af den relative servicekvalitet enten gennem en forbedring af leverancesystemet eller serviceydelsen

En ny måde at markedsføre servicekonceptet på

Inddragning af nye markedsområder eller markedssegmenter

Nye forsyningskilder

Nye samarbejdsrelationer

Opfattelsen af innovation som et markedsøkonomisk fænomen inddrager virksomhedens strategi og ledelsens evne til at tolke markedssituationen og vurdere virksomhedens ressourcer i innovationsprocessen.

Fundamentet for processen bliver ikke alene et spørgsmål om innovationstype, men i lige så høj grad et spørgsmål om, hvor virksomheden vil hen, og hvilken position den ønsker.

I den første del af denne rapport er der især fokuseret på innovationstype, medens der i den anden del i større udstrækning tager udgangspunkt i virksomhedens relationer til omverdenen og hvad det betyder for innovationsevnen.

Mange serviceinnovationer er små forbedringer af eksisterende produkter eller processer. Det gør det vanskeligt at måle dem. Alligevel ændrer disse mange små-innovationer tilsammen serviceerhvervene.

Det gør det imidlertid vanskeligt at måle innovationer i surveys, også fordi innovationstankegangen er ukendt for mange servicevirksomheder (herunder også turistvirksomheder) selvom de faktisk innoverer. Dette er i disse surveys løst ved at anvende vendingen "væsentlige fornyelser" som indikator for innovation. Denne indikator synes at virke i praksis selvom det i nogen grad overlades til svarpersonerne selv at sætte grænsen for hvornår noget er en væsentlig fornyelse. Dette er dog ikke så afgørende i dette tilfælde. Formålet er ikke en kvantitativ optælling af antal innovationer, men indikatoren bruges som indgang til en række spørgsmål om virksomhedernes innovationsadfærd.

Innovation er i det første materiale, som er indsamlet af Gallup og Erhvervsministeriet, defineret gennem nogle korte spørgsmål. En survey begrænser muligheden for detaljeringsgrad. Virksomhedernes innovations-tilbøjelighed er målt gennem at spørge om de har foretaget væsentlige fornyelser i produkter, processer, organisationsformer eller markedsadfærd i en 2-års periode, fra 1997 til 1999. Hvilke type innovationer, de har foretaget og hvorledes innovationsaktiviteten foregår i virksomhederne er undersøgt gennem en række spørgsmål. De konkrete spørgsmål er gengivet i de følgende afsnit. Spørgsmålenes udformning kan også findes i Erhvervsministeriets rapport (Erhvervsministeriet 2000).

I materiale i forbindelse med den anden undersøgelse (98 telefoninterviews) er innovation defineret på samme måde som i Gallups/Erhvervsministeriets undersøgelse.

Der er endvidere spurgt om virksomhedernes samarbejde omkring innovation. Telefoninterviewene har været mere åbne i deres spørgsmåls- og svarformuleringer, og vi har derfor kunnet gå mere i dybden med forståelsen af, hvorledes virksomhederne opfatter innovation.

I dette materiale er også anvendt et generelt spørgsmål som indikator på innovation. Der er stillet følgende spørgsmålet "Har Deres virksomhed inden for det seneste år igangsat nogle nye og væsentlige aktiviteter for at øge antallet af turister eller på anden måde forbedre økonomien?"

I begge materialer har hovedsigtet været at undersøge virksomhedernes *adfærd* – hvorledes de internt initierer og organiserer arbejdet med at udvikle innovationer, eller ikke initierer og organiserer dette, og hvorledes de samarbejder eksternt med andre for at udvikle innovationer. Hvilke konkrete innovationer, der er tale om, har ikke været det centrale i undersøgelserne.

## **4. Turistvirksomhedernes ledelses- og innovationsforhold**

### **Indledning**

I dette kapitel skal vi give en generel beskrivelse af turistvirksomhedernes innovationsaktivitet, sammenlignet med andre servicebrancher. For at sætte innovationsadfærden i et perspektiv og en ramme skal vi indlede kapitlet med at give en generel karakteristik af turistvirksomhederne sammenlignet med andre servicebrancher. Det omfatter bl.a. deres størrelse og ejerforhold, konkurrenceforholdene og ledelse.

Materialet, der anvendes i dette kapitel, er Erhvervsministeriets spørgeskemaundersøgelse fra 1999. En del analyser af dette materiale er offentliggjort af Erhvervsministeriet (2000), hvor de enkelte servicebrancher er sammenlignet. Disse analyser skal ikke gentages i detaljer her. Vægten lægges her på særlige sammenligninger af turistbranchen med gennemsnittet for andre servicebrancher samt analyser, der ikke er medtaget i Erhvervsministeriets rapport. I kapitlet vil svarene fra turistvirksomhederne endvidere blive sammenlignet med de gennemsnitlige svar fra hele servicesektoren. Desuden vil det blive angivet hvor turistbranchen ligger i rækkefølgen af servicebrancher. Dette vil ske i tabeller.

## Turistvirksomhedernes ejerskab, konkurrenceforhold og ledelse

### *Størrelse og ejerforhold*

Turistbranchen har mange helt små virksomheder (under 3 ansatte) og relativt få mellemstore og store virksomheder jfr. tabel 4.1. Denne fordeling stammer fra det vejede materiale i surveyen. Dette er vægtet således at det nogenlunde svarer til den faktiske statistiske størrelsesfordeling, men der er mindre forskelle.

Tabel 4.1 Antal ansatte i virksomhederne  
*Procentdel virksomheder, der svarer*

Mindre end 3		3-9		10-49		Over 50	
Øvrige	50	Handel	45	Finans	28	Finans	12
<b>Turisme</b>	<b>45</b>	Operationel	45	Handel	23	Transport	7
Operationel	39	Finans	42	Transport	20	Handel	6
Viden	38	Viden	38	Viden	19	Viden	5
Transport	36	Transport	38	<b>Turisme</b>	<b>14</b>	Øvrige	4
Handel	26	<b>Turisme</b>	<b>37</b>	Operationel	13	Operationel	3
Finans	19	Øvrige	35	Øvrige	10	<b>Turisme</b>	<b>3</b>
<i>Service</i>	36		40		18		5
<i>Gennemsnit</i>							

Turisterhvervet er lidt mindre præget af store selskabsdannelser. 17% af turistvirksomhederne indgår i en koncern mod 22% i gennemsnit. Servicebrancherne adskiller sig dog ikke markant fra hinanden. Kun finanssektoren og tildels handel udskiller sig ved at have mange koncerndannelser.

### *Konkurrenceforhold*

Turistvirksomhederne har høje ambitioner for vækst i de kommende år. 77% siger at de er interesseret i høj eller moderat

vækst. Det svarer helt til gennemsnittet for andre servicevirksomheder. De fleste turistvirksomheder (66%) siger også, at de havde en tilfredsstillende økonomi det foregående år (1998). Det er færre end for service i det hele taget, hvor 78% siger dette. Faktisk er turistbranchen placeret nederst i forhold til andre brancher.

Konkurrencen fra udenlandske turistvirksomheder vil blive skærpet i den kommende år, i hvert fald i et vist omfang. 41% af turistvirksomhederne tror konkurrencen fra udenlandske virksomheder – i og udenfor Danmark – vil blive intensiveret. Turistvirksomhederne føler sig dog i mindre grad udsat for udlandskonkurrence end servicesektoren i gennemsnit, hvor 49% siger dette. Der er stor variation i dette svar. Det spænder fra 32% i operationel service (reparation, rengøring, catering mv.) til 83% i finanssektoren. Selvom internationaliseringen også rammer turistbranchen, ligger den trods alt i den nedre ende.

Det synes altså at gå økonomisk dårligere for turistvirksomhederne end for andre servicevirksomheder. Da turistvirksomhedernes vækstambitioner er helt på linie med andre servicevirksomheders stiller det ekstra store krav til turistvirksomhedernes innovationsevne. Dette skærpes af at der kan forventes en vis intensiveret konkurrence fra udenlandske virksomheder.

### *Ledelse*

Vi har analyseret hvor professionelt turistvirksomhederne ledes. Dette er målt på anvendelsen af en række ledelsesredskaber. I hvilket omfang de anvendes, angiver hvor professionel ledelsen i en branche er.

I tabel 4.2 er svarene om ledelsesredskaberne anført. Det er anført om virksomhederne anvender de forskellige ledelsesredskaber og om de har formuleret dem skriftligt. Det sidste kriterium er medtaget fordi det kan tages som udtryk for en professionel ledelsesform.

Tabel 4.2 Virksomheden anvender følgende ledelses-

redskaber og har dem nedskrevet  
*Procentdel virksomheder, der svarer*

Retningslinier for kvalitet eller standarder	Faste rutiner for hvordan man udfører kunde- Opgaver	En markeds- føringsplan	Lavet markeds- Analyser
Finans 73	Finans 70	Finans 70	Finans 47
Viden 60	Viden 53	Handel 43	Handel 27
Handel 40	Operatio. 31	Øvrige 29	Øvrige 21
Transport 34	Transport 30	Transport 22	Transport 17
<b>Turisme 34</b>	Handel 28	Operation. 20	Viden 16
Operatio. 34	Øvrige 27	<b>Turisme 20</b>	<b>Turisme 13</b>
Øvrige 33	<b>Turisme 25</b>	Viden 19	Operatio. 11
<i>Service 43</i>	<i>35</i>	<i>31</i>	<i>21</i>
<i>gennemsnit</i>			

Faste systemer /metoder til måling af kunde tilfredshed	En efterud- Dannelses Plan for med- Arbejderne	Job- Beskrivelser	En forret- ningsplan, en strategi eller lignende for hvordan virksom- heden skal udvikle sig
Finans 53	Finans 61	Finans 85	Finans 81
Handel 24	Viden 36	Viden 54	Handel 41
Operatio. 22	Handel 30	Handel 49	Viden 39
Øvrige 19	Transport 25	Øvrige 40	Øvrige 37
Transport 18	Operatio. 22	Transport 39	Transport 26
Viden 17	Øvrige 17	Operatio. 35	<b>Turisme 23</b>
<b>Turisme 16</b>	<b>Turisme 8</b>	<b>Turisme 34</b>	Operatio. 21
<i>Service 23</i>	<i>28</i>	<i>46</i>	<i>37</i>
<i>gennemsnit</i>			

Turistvirksomhederne ligger ret lavt hvad angår anvendelse af ledelsesredskaberne. Dette giver et billede af turistvirksomhederne som liggende under middel hvad angår professionalisme i ledelsen.



På eet punkt ligger turistvirksomhederne helt i bund. Det angår personaleledelse – plan for efteruddannelse af medarbejderne og jobbeskrivelser. Dette angiver en ringe motivation til at forbedre de ansattes kompetencer og virksomhedens præstationer overfor kunderne. Dette kan selvfølgelig skyldes at de ansatte allerede har gode kvalifikationer. Derfor kan der være grund til at se på hvilke kvalifikationer de ansatte faktisk har.

### *Medarbejdernes kvalifikationer*

Turistvirksomhedernes medarbejdere har ringere formelle kvalifikationer end servicevirksomhederne i gennemsnit, jfr. tabel 4.3. Faktisk ligger turistvirksomhederne helt i bund når lige undtages medarbejdere med videregående uddannelse.

Tabel 4.3 Andel ansatte med følgende uddannelser  
*Procentdel virksomheder, der svarer*

Mindst 75% har ingen uddannelse		Mindst 75% har erhvervsfaglig		Mindst 75% har videregående	
Finans	1	Finans	67	Viden	40
Viden	3	Operatio.	58	Øvrige	20
Handel	12	Handel	50	Finans	13
Øvrige	14	Transport	32	<b>Turisme</b>	<b>7</b>
Operatio.	15	Øvrige	30	Operatio.	4
Transport	26	Viden	30	Transport	4
<b>Turisme</b>	<b>30</b>	<b>Turisme</b>	<b>23</b>	Handel	3
<i>Service</i>	<i>14</i>		<i>41</i>		<i>13</i>

De ansatte i turistvirksomhederne har meget lave formelle kvalifikationer i forhold til andre servicebrancher. Turistvirksomhederne er godt klare over dette, for på spørgsmålet "hvor vigtigt er følgende udfordringer for jeres virksomhed" svarer 73% af turistvirksomhederne at det er vigtigt eller meget vigtigt at udvikle medarbejdernes kompetencer. Dette er dog det

næstlaveste tal blandt servicebrancherne (gennemsnit for servicesektoren er 79%).

Samme resultat fås hvad angår svaret, at det er vigtigt at blive bedre til at rekruttere eller fastholde medarbejdere.

Turistvirksomhedernes ansatte har således relativt dårlige kvalifikationer og virksomhederne gør relativt lidt for at opkvalificere dem.

#### *Forventninger til professionalisme*

Kompetencer hos medarbejderne er vigtige. Kunderne vil nemlig i fremtiden stille større forventninger om langt mere professionelle serviceydelser i turistbranchen, jfr. tabel 4.4. Det står i kontrast til den relativt lave professionalisme og kompetence i turistvirksomhederne, som vi har konstateret ovenfor.

Tabel 4.4 Kunderne vil stille krav om langt mere professionelle serviceydelser indenfor de næste 2-3 år (fra 1999)  
*Procentdel virksomheder, der svarer*

Enig eller delvis enig	
Finans	92
Operatio.	92
Viden	90
Handel	86
Transport	84
Øvrige	81
<b>Turisme</b>	<b>70</b>
<i>Service gennemsnit</i>	85

Forventninger om større kundekrav om professionalisme gælder også alle andre servicebrancher. Faktisk i endnu højere grad end i turisme. Dette kan dog ikke begrunde en afslappet holdning i turisme overfor at øge professionalismen, da selv 70% af lederne/ejerne indenfor turisme har denne vurdering.

Turistvirksomhedernes ledere/ejere, der har svaret på spørgsmålet, kan endog have undervurderet turisternes fremtidige krav. I hvert fald er det svært at forklare hvorfor samfundsborgerne skulle have væsentlig lavere forventninger om professionalisme når de køber turistrydelser end når de køber andre serviceydelser.

Turistvirksomhederne har gennemgående mindre professionalisme i deres ledelse end andre servicevirksomheder. Dertil skal lægges at de ansattes kvalifikationer og efteruddannelse af dem er i bund. Samlet giver det således et billede af en branche med ret lave professionelle kompetencer og dette kan betyde at turistvirksomhederne har en relativ ringe udviklingskapacitet. Det skal tilføjes at de anvendte indikatorer ikke måler ejernes/ledernes evne til at få de daglige rutiner til at køre. Tværtimod synes turistvirksomhederne her at ligge i top.

Det giver samlet et billede af en branche, hvor ledelsen af den daglige "produktion" fungerer godt, men som står med et alvorligt problem overfor kommende udviklinger. Især hvis de kommende udviklinger kræver øget professionalisme, hvilket den gør ifølge turistvirksomhedernes egen vurdering.

### *Ny teknologi*

Ny teknologi er i mange diskussioner og analyser udnævnt til en af den kommende tids centrale konkurrenceparametre. Derfor kan det være væsentligt i et udviklingsperspektiv at se hvorledes turistvirksomhederne ser på dette. Det er også tilfældet i turisme efter et flertals mening. Det fremgår dog af tabel 4.5 at turistvirksomhederne i langt ringere grad end andre servicevirksomheder tror på dette. Afstanden op til de andre servicebrancher er endog særdeles stor.

Tabel 4.5    Anvendelsen af ny teknologi bliver langt vigtigere for konkurrenceevnen  
*Procentdel virksomheder, der svarer*

Enig eller delvis enig
---------------------------

Finans	95
Viden	86
Handel	81
Transport	77
Øvrige	74
Operatio.	71
<b>Turisme</b>	<b>53</b>
<i>Service</i>	<i>78</i>

*gennemsnit.*

Turistvirksomhederne har samme bundplacering hvadenten det drejer sig om IT eller ikke-IT, som et andet spørgsmål viser. Dette spørgsmål lyder "hvor vigtigt er følgende udfordringer for jeres virksomhed". Her svarer 41% af turistvirksomhederne at IT er vigtigt eller meget vigtigt (mod 66% for service i gennemsnit; kun i operationel service svarer under 59% dette). 22% af turistvirksomhederne svarer at anden teknologi er vigtig eller meget vigtig (mod 42% for service i gennemsnit; her er ingen anden servicebranche under 38%).

Dette kan enten være udtryk for at turistbranchen bliver mindre teknologiintensiv end andre brancher eller for at lederne/ejerne i turisme ikke erkender at den bliver det. Det sidste vil skabe et udviklingsmæssigt problem for erhvervet. Det første kan meget vel også gøre det hvis tesen om at IT bliver en central konkurrenceparameter i alle erhverv er rigtig.

Turistvirksomhedernes innovation og holdningen til dette

At udvikling og innovation er nødvendig for turistvirksomhederne er blevet yderligere understreget gennem analysen i forrige afsnit. I dette afsnit skal vi derfor se på om og hvordan turistvirksomhederne innoverer. Vi begynder med at se yderligere på hvilke udfordringer turistvirksomhederne ser for fremtiden og hvordan de ser på innovation som et udviklingsmiddel. Dernæst vil vi se på hvilke typer innovationer turistvirksomhederne udvikler og hvorledes de organiserer deres innovationsaktiviteter. Som i forrige afsnit skal vi sammenligne med andre servicebrancher.

### *Fremtidige udfordringer og holdning til innovation*

Der er stillet et spørgsmål om virksomheden er enig i at det indenfor de næste 2-3 år (fra 1999) bliver langt vigtigere hele tiden at udvikle nye serviceydelser og produktionsprocesser, dvs. at innovere. Her ligger turistvirksomhederne ret langt nedre iflg. tabel 4.6, men dog er 79% af dem helt eller delvis enige i udsagnet.

På et andet spørgsmål, "hvor vigtigt er følgende udfordringer for jeres virksomhed" svarer 63% af turistvirksomhederne at det er meget vigtigt eller vigtigt, som det også kan ses af tabel 4.6. Virksomhederne er således godt klare over at der ligger en udfordring i at blive mere innovativ i fremtiden, selvom turistvirksomhederne også her ligger noget under gennemsnittet.

Tabel 4.6. Innovation vigtig i fremtiden  
*Procentdel virksomheder, der svarer*

Det bliver langt vigtigere hele tiden at udvikle nye serviceydelser og produktionsprocesser <i>Helt eller delvis enig</i>		Det er en vigtig udfordring for vores virksomhed at udvikle nye serviceydelser <i>Vigtig og meget vigtigt</i>	
Finans	92	Finans	86
Operationel	88	Øvrige	79
Viden	83	Viden	72
Handel	82	Handel	66
Transport	80	<b>Turisme</b>	<b>63</b>
<b>Turisme</b>	<b>79</b>	Transport	61
Øvrige	71	Operationel	59

### *Hvor innovative er turistvirksomhederne?*

Turistvirksomhederne er de mindst innovative blandt servicevirksomhederne, jfr. tabel 4.7 på næste side. Til gengæld er de innovationer, turistvirksomhederne har, i noget højere grad end gennemsnittet mere originale (dvs. de fandtes ikke hos andre virksomheder).

### *Arten af innovationer*

Det er også interessant at vide noget om hvad slags innovationer turistvirksomhederne frembringer. Virksomhederne kan jo innovere i produkterne, i processerne (måden at organisere produktionen på) og i måden at levere serviceydelserne på. Dette er belyst i tabel 4.8. på næste side. Turistvirksomhederne ligger i toppen hvad angår produkter og processer og i midten hvad angår leverencemåder. Dette betyder at serviceydelserne er mere integrerede i turisme end i de øvrige serviceerhverv.

Tabel 4.7. Innovation vigtig i fremtiden  
*Procentdel virksomheder, der svarer*

Virksomheden har indenfor de seneste to år (før 1999) udviklet nye serviceydelser/produktionsprocesser		Ingen af serviceydelserne/produktionsprocesserne fandtes hos andre virksomheder	
Finans	70	Transport	40
Viden	54	<b>Turisme</b>	<b>37</b>
Øvrige	53	Øvrige	35
Transport	40	Handel	28
Operationel	35	Finans	25

Handel	34	Operationel	23
<b>Turisme</b>	<b>31</b>	Viden	21
<i>Service gennemsnit 43</i>		29	

Tabel 4.8. Innovationernes art  
Hvilke nyskabelser indebar de nye serviceydelser  
*Procentdel virksomheder, der svarer*

Nyt serviceprodukt		Ny måde at organisere produktionsprocessen på		Ny måde at levere serviceydelsen på	
<b>Turisme</b>	<b>62</b>	<b>Turisme</b>	<b>41</b>	Øvrige	66
Finans	59	Viden	37	Finans	65
Øvrige	52	Finans	33	Transport	49
Operationel	52	Operationel	33	<b>Turisme</b>	<b>46</b>
Viden	49	Øvrige	31	Viden	45
Transport	48	Handel	25	Handel	41
Handel	46	Transport	19	Operationel	23
<i>Service gennemsnit</i>	<i>51</i>		<i>31</i>		<i>49</i>

De fleste turistvirksomheder ser innovation som en fremtidig udfordring, dog i mindre grad end andre servicevirksomheder (bortset fra transportvirksomheder). Dette kan være udtryk for en for lav bevidsthed om innovationers nødvendig. Turistbranchen har haft den mindste omsætningsfremgang 1992-97 af samtlige servicebrancher (16% mod 28% i gennemsnit; Erhvervsministeriet 2000 s. 41). Der er derfor et særlig stort behov for innovation i denne branche og innovations-bevidstheden i turistbranchen kan derfor tolkes at være alt for lav.

Servicevirksomhederne ligger i bund hvad angår den faktiske innovation, så erhvervet har et alvorligt problem med for lav innovationsaktivitet. Dog kan det siges at turismeinnovationerne tilsyneladende er mere omfattende integrerede end i andre servicebrancher og turistvirksomhedernes innovationer er mere

originale end gennemsnittet. Innovationspotentialet findes derfor i turistbranchen, det er blot ikke udbredt nok.

### Organisering af innovationsaktiviteten

Innovationsaktiviteten kan organiseres på mange måder og oftest er det en blanding i den enkelte virksomhed. Imidlertid kan man se innovationsorganisationen på en skala med en mere fast organisering, f.eks. med projektgrupper eller faste innovationsafdelinger, i den ene ende og ingen faste måder, hvor de afhænger af enkeltpersoners indsats, i den anden. Dette er opgjort i tabel 4.9. For turisterhvervet som helhed vil sikkerheden for et højt innovationsniveau være større jo mere fast innovationsaktiviteterne er organiseret.

Tabel 4.9. Hvordan arbejder virksomheden med udvikling af nye serviceydelser/ servicekoncepter  
Procentdel virksomheder, der svarer

Fast afdeling/ medarbejder, der arbejder med det		Vi sammensætter projektgrupper eller lignende		Udviklingsopgaver gennemføres af personer fra flere forskellige dele af virksomheden	
Finans	55	Finans	70	Finans	58
Øvrige	24	Viden	48	Øvrige	37
Viden	19	Øvrige	42	Viden	35
Transport	19	Transport	38	<b>Turisme</b>	<b>30</b>
<b>Turisme</b>	<b>17</b>	Handel	38	Handel	24



Operationel	16	Operationel	32	Operationel	21
Handel	16	<b>Turisme</b>	<b>28</b>	Transport	18
<i>Service</i>	23		43		32
<i>gennemsnit</i>					

Ideer til udviklingsprojekter kommer fra alle dele af virksomheden		Vi gør brug af eksterne rådgivere		Vi har ingen faste måder som vi organiserer udviklingsprocessen på	
Finans	52	Finans	43	Finans	15
Transport	38	Øvrige	36	Handel	25
Operationel	36	Operationel	34	Viden	35
Viden	35	Handel	28	Øvrige	41
Øvrige	35	Viden	26	Transport	41
<b>Turisme</b>	<b>32</b>	Transport	24	Operationel	51
Handel	27	<b>Turisme</b>	<b>21</b>	<b>Turisme</b>	<b>51</b>
<i>Service</i>	35		31		36
<i>gennemsnit</i>					

Turistvirksomhederne ligger, i forhold til virksomheder i de andre servicebrancher, gennemgående i den løse ende, hvor der ingen faste måder er. Det kan også være væsentligt om virksomhederne kan få ideer fra aktører i omgivelserne. Dette kan give ekstra muligheder for at få ideer til innovationer. Turistvirksomhederne får ideer fra eksterne kilder i nogenlunde samme omfang som servicesektoren i gennemsnit. Dog i mindre omfang fra brancheforeninger, erfagrupper o.l. og fra virksomheder i andre brancher og i større omfang fra leverandører og konferencer og messer.

Det kan konstateres at turistvirksomhederne yderligere er dårligt rustede til innovationsaktiviteterne fordi de ikke har systematiske og faste måder at udvikle nye serviceydelser på.

## **5. De innovative turistvirksomheder**

Selvom turistsektoren generelt er lidet innovativ og virksomhederne ikke anvender professionelle ledelsesredskaber meget, er der nogle virksomheder i sektoren, som er innovative. Hvis der skal ske en udvikling i turistsektoren, skal det komme fra disse virksomheder. I dette kapitel skal vi derfor analysere hvilke typer turistvirksomheder det er. Vi skal endvidere analysere hvilke typer turistvirksomheder der anvender professionelle ledelsesredskaber og som er meget orienteret mod IT-anvendelse.

Der er lavet nogle kørsler på materialet fra Gallup/Erhvervsministeriet, hvor forskellige variable er sat op mod hinanden. Det

giver mulighed for at opstille og teste nogle hypoteser om hvilke turistvirksomheder, der er de mest innovative og hvilke anden adfærd disse virksomheder har. Tilsammen vil dette give et bredt billede af de mest dynamiske turistvirksomheder og deres adfærd.

Vi skal først analysere hvilke virksomheder, der er de mest innovative og hvilken anden adfærd, der har sammenhæng med dette. Dernæst skal vi analysere hvilke, der er mest IT-orienterede og hvilke faktorer, det i øvrigt hænger sammen med. Endelig skal vi analysere anvendelsen af professionelle ledelsesredskaber og de faktorer, dette hænger sammen.

I dette kapitel anvendes de uvejede tal for turistsektoren (altså 166 virksomheder i stedet for de 96, der indgik i de vejede tal, som blev brugt i kapitel 4). I dette kapitel skal ikke sammenlignes med andre brancher og det uvejede materiale giver et større talgrundlag. Til gengæld er det størrelsesmæssigt skævt i forhold til den virkelige fordeling i turistsektoren, idet der er en overvægt af større virksomheder. Dette er dog en fordel her, fordi det kan give et mere varieret virksomhedsbillede. Der er stadig en stor mængde helt små virksomheder i materialet.

## **Innovationsadfærd**

Der er i undersøgelsen spurgt om virksomhederne indenfor de sidste to år har udviklet væsentlige nye serviceydelser/produktionsprocesser. Dette er et grovmasket mål for innovationsgrad. Turistvirksomhederne deles i to grupper. Dem, der svarer ja til spørgsmålet er de mest innovative. Dem, der svarer nej, er de mindst innovative. Innovationsgraden kan sættes op mod en række andre faktorer for at få et billede af hvilke virksomheder, der er de mest innovative.

## **Størrelse**

Vi ved fra andre undersøgelser (SIC 1999) at størrelse er den variabel, der for servicevirksomheder generelt har det største sammenhæng med innovationsgrad. Jo større virksomhed (målt på antal ansatte), jo større innovationsgrad. Vi skal her se om det også gælder for turistvirksomhederne.

Tabel 5.1 Innovationsgrad og virksomhedsstørrelse  
*Pct.del virksomheder, der svarer*  
*Virksomhedsstørrelse (efter antal ansatte)*

<i>Innovationsgrad*</i>	Under 3 ansatte	3-9 ansatte	10-49 ansatte	50 og flere ansatte	IALT
Stor	26	30	48	75	40
Lille	74	70	52	25	60
N (antal virks.)	27	69	50	20	166

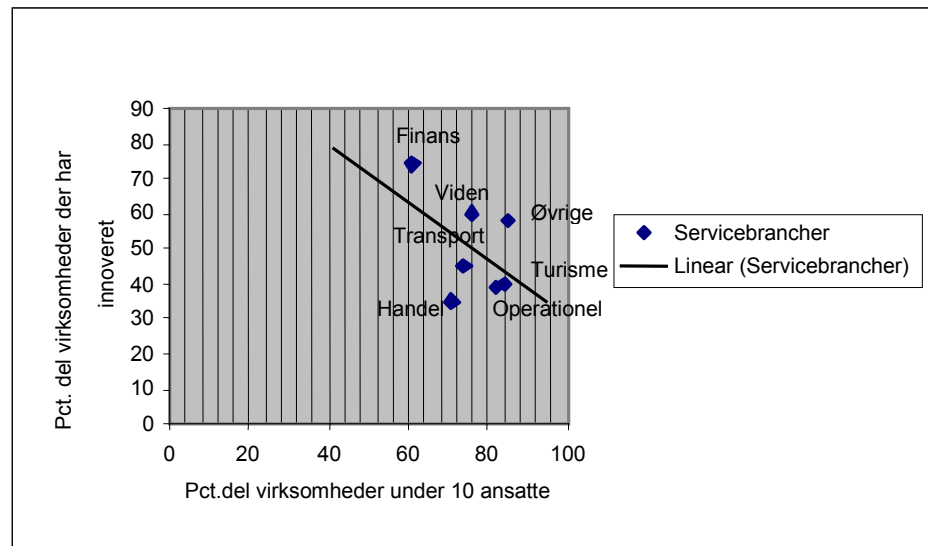
\* Målt ud fra spørgsmålet: Har virksomhederne indenfor de sidste to år udviklet væsentlige nye serviceydelser/produktionsprocesser? Stor innovationsgrad betyder at der er svaret ja på spørgsmålet, lille innovationsgrad at der er svaret nej.

Der ses et klart sammenhæng med størrelse: Jo større virksomhed, målt på antal ansatte, jo mere innoverer virksomhederne. Iøvrigt er virksomheder, der indgår i en koncern klart mere innovative end dem, der ikke gør (hhv. 67% og 33% har stor innovationsgrad).

Den lave innovationsaktivitet i turisme kunne derfor skyldes at der er usædvanligt mange små virksomheder i turisme. Dette viser statistik at der er. Turistbranchen har en relativt stor andel små virksomheder under med 10 ansatte og tilsvarende meget få store virksomheder sammenlignet med andre servicebrancher (Danmarks Statistik 1999, Erhvervsministeriet 2000). Det ses også i dette materiale, jfr. tabel 5.1.

Størrelsesforholdet forklarer også forskellene på innovationsaktiviteten, som det ses af nedenstående diagram. Her er størrelse og innovationsaktivitet sammenholdt for de forskellige servicebrancher og størrelsesfaktoren kan dermed elimineres. I diagrammet har brancherne, der ligger ovenfor/til højre for stregen en over-gennemsnitlig innovationshyppighed. Brancher, der ligger nedenfor/til venstre for stregen har en under-gennemsnitlig hyppighed. Dem, der ligger på linie, har en gennemsnitlig innovationsaktivitet. Det ses at turistbranchen ligger nogenlunde på linien, omend lidt under. Den lave

innovationsaktivitet i turistbranchen kan altså i vidt omfang forklares med et relativt stort antal små virksomheder.



At størsteparten af det relativt lave innovationsniveau kan forklares ved størrelsesforholdet, gør dog ikke problemet mindre for turistbranchen som helhed. Hvis man f.eks. anlægger den betragtning at det er vigtigt at dansk turisme samlet får et højt innovationsniveau, skal man jo have mange virksomheder, også de mindre, til at være mere innovative. Medmindre de store virksomheder gennem deres innovationer kan trække så mange turister til landet at det alene kan generere en vækst.

Selvom de små turistvirksomheder ikke er innovative og ikke anvender formelle ledelsesinstrumenter, kan de godt af kunderne vurderes som gode. De små campingpladser, hoteller, restauranter osv. - typisk "mand og kone virksomheder" - kan have et personligt forhold til kunderne, som gør at disse har en god oplevelse og opfatter servicen som god kvalitet. Små, enkeltmands ejede turistvirksomheder kan være præget af en vis autenticitet som store kædevirksomheder ikke har. Dette kan vi ikke sige noget om ud fra de materialer, vi har.

Men selv stor autenticitet kan være utilstrækkeligt til at øge turisttilstrømningen. Dertil kræves innovationer, som de store

virksomheder fortrinsvis står for. Et stabilt element af små virksomheder er måske med til at højne turistens oplevelser af noget kendt, hvilket kan være en positiv faktor. Dermed kan det være en forudsætning for at de store virksomheder, der ofte er turoperatører, transportselskaber og kulturinstitutioner, kan få succes med deres innovationer.

## Standardisering

Innovativ adfærd kunne hænge sammen med produktionsformen, dvs. om virksomhederne leverer standardydelser eller mere individuelle, "skræddersyede" ydelser til den enkelte kunde. Hypotesen er her at virksomheden er mest innovativ jo mere standardiseret produktionsform den har. Den produktionsform lægger op til den mest radikale ændring af produkter og processer og kan antages at hænge sammen med dynamisk virksomhedsdrift i det hele taget.

Turistvirksomhederne er spurgt om de primært løser opgaverne individuelt for den enkelte kunde, om der er tale om helt standardiserede serviceydelser eller om de ligger midt imellem og har modulariserede ydelser. Det sidste betyder at standardelementer kombineres individuelt til den enkelte kunde.

Tabel 5.2 Innovationsgrad og produktionsform  
*Pct.del virksomheder, der svarer*  
*Produktionsform*

<i>Innovations-grad*</i>	Opgaverne løses individuelt	Moduliseret: Standard-Elementer kombineres	Standardiserede ydelser	IALT
Stor	38	47	31	40

Lille	62	53	69	60
N (antal virks.)	89	59	13	163
Uoplyst 3				

\* Målt ud fra spørgsmålet: Har virksomhederne indenfor de sidste to år udviklet væsentlige nye serviceydelser/produktionsprocesser? Stor innovationsgrad betyder at der er svaret ja på spørgsmålet, lille innovationsgrad at der er svaret nej.

Virksomhederne med modulariseret produktionsform er de mest innovative og dem med standardiserede serviceydelser de mindst innovative, målt på denne måde. Det sidste skyldes at virksomheder med standardiseret produktionsform har relativt få produktvarianter og det er en tung proces at ændre dem. Innovationer sker derfor ikke så tit. At virksomheder med en modulariseret produktionsform er de mest innovative kan forklares ved at i denne kategori findes de mest dynamiske virksomheder, som søger at udnytte fordelene ved begge de to andre produktionsformer.

Dette resultat afspejler igen størrelse: det er de store virksomheder, der modulariserer og de små, der har individuelle produktionsformer.

## **Teknologi**

De mest innovative virksomheder er også dem, der mener at teknologi (både IT og anden teknologi) er vigtig. Blandt virksomheder med stor innovationsgrad finder 77% at det er vigtigt eller meget vigtigt at udnytte nye muligheder indenfor IT og 41% indenfor anden teknologi. Blandt virksomheder med lille innovationsgrad er det hhv. 44% og 29%.

Der er her markante forskelle. De innovative virksomheder er også dem, der er mest på forkant med den teknologiske udvikling.

## **Professionel ledelse**

Det kan antages at de mest innovative virksomheder også er de mest professionelt ledede. Her er anvendt tre af de indikatorer på professionel ledelse, som blev anvendt i kapitel 2. Det er om virksomheden har en forretningsplan, strategi eller lignende, faste

systemer til måling af kundetilfredshed og en efteruddannelsesplan for medarbejdere. Også her er målt om disse redskaber er beskrevet skriftligt. Sammenhængen ses af tabel 5.3.

Tabel 5.3 Innovationsgrad og redskaber  
*Pct.del virksomheder, der svare*  
*Ledelsesredskaber (skriftlig)*

<i>Innovations-grad*</i>	En forretningsplan, en strategi eller lignende for hvordan virksomheden skal udvikle sig	Faste systemer /metoder til måling af kundetilfredshed	En efteruddannelsesplan for medarbejderne
Stor	58	29	30
Lille	24	17	10

N (antal virksomheder)

\* Målt ud fra spørgsmålet: Har virksomhederne indenfor de sidste to år udviklet væsentlige nye serviceydelser/produktionsprocesser? Stor innovationsgrad betyder at der er svaret ja på spørgsmålet, lille innovationsgrad at der er svaret nej.

Hypotesen er bekræftet idet de mest innovative virksomheder også i højest udstrækning anvender professionelle ledelsesredskaber.

## Samarbejde

Tidligere forskning har vist at det er fremmende for innovationsaktiviteten at virksomhederne har samarbejde med andre virksomheder og andre aktører, især kunder (von Hippel 1988, Lundvall 1988, Hauknes 1998, SIC 1999). Det er derfor et væsentligt led i en afdækning af turistvirksomhedernes innovationsmønster at se på om de har samarbejde med andre



virksomheder. Hypotesen er at de mest innovative i højest grad har et sådant samarbejde. Her skal præsenteres nogle resultater fra analysen af materialet fra Gallup/Erhvervsministeriet. I kapitel 4 skal denne problemstilling yderligere uddybes.

I spørgeskemaet fra Gallup/Erhvervsministeriet er spurgt om virksomheden indgår i faste alliancer – fx. en kæde, et fast samarbejdsnetværk eller lignende. I tabel 5.4 er svarene sat op overfor innovationsgraden.

Tabel 5.4 Innovationsgrad og samarbejde  
*Pct.del virksomheder, der svarer  
Indgår i faste alliancer*

<i>Innovations- grad*</i>	Ja	Nej
Stor	43	57
Lille	20	80
N=	49	117

\* Målt ud fra spørgsmålet: Har virksomhederne indenfor de sidste to år udviklet væsentlige nye serviceydelser/produktionsprocesser? Stor innovationsgrad betyder at der er svaret ja på spørgsmålet, lille innovationsgrad at der er svaret nej.

Der er en betydelig større andel virksomheder med stor innovationsgrad, der indgår i faste alliancer end tilfældet er med virksomheder med lille innovationsgrad. Der er dog stadig et flertal af virksomheder, der ikke indgår i sådanne samarbejder, selv indenfor gruppen med stor innovationsgrad.

### **Kummuleret effekt: Andre forhold**

Det er i det foregående vist at virksomhedernes dynamik har en kummulerende effekt. De virksomheder, der er meget innovative, er samtidige dem, der mest anvender professionelle ledelsesredskaber og dem, der er mest opmærksom på ny teknologiske muligheder. Der er altså nogle, fortrinsvis store, turistvirksomheder, der er på forkant på alle områder, og nogle, fortrinsvis mindre, der er stillestående på alle områder. For

yderligere at underbygge denne konklusion kan vi analysere om dette også gælder når man sammenligner en række andre ledelses- og udviklingsfaktorer end lige innovation. Vi skal vi her kort gengive resultaterne af en sådan analyse.

De virksomheder, der er mest fokuseret på at udnytte ny teknologi, er også dem, der i højest grad anvender de tre ledelsesredskaber som tabel 5.5 viser. Der er endog tale om meget kraftige forskelle. Her er dog kun målt på IT, som kan regnes for den vigtigste teknologi.

Tabel 5.5 IT-orientering og anvendelse af ledelsesredskaber  
*Pct.del virksomheder, der svarer*  
*Ledelsesredskaber (skriftlig)*

At udnytte nye IT-teknologiske muligheder	En forretnings-Plan	Fast system til måling af kundetilfredshed	En efteruddannelsesplan for medarbejdere
Meget vigtigt + vigtigt	56	33	29
Mindre +ikke vigtigt	14	6	2

Der er samme sammenhæng med produktionsform (standardydelser, modulariserede eller individuelle ydelser) og hhv. teknologiorientering og anvendelse af ledelsesredskaber som vi fandt for innovationsadfærd: Virksomheder med modulariserede ydelser er mest teknologiorienterede, jfr. tabel 5.6, og anvender mest ledelsesredskaber, virksomheder med standardiserede og med indivueller ydelser gør det mindst.

Tabel 5.6 Produktionsform og IT-orientering samt anvendelse af

ledelsesredskaber  
*Pct.del virksomheder, der svarer  
 at udnytte nye ledelsesredskaber (skriftlig)  
 IT-teknologiske muligheder*

<i>Produk- tionsfor- m</i>	Meget vigtigt + vigtigt	En forret- nings- plan	Faste syste- mer til måling af kunde- tilfreds- hed	En efter- uddan- Nelses plan for medar- bejdere
Opga- ver løses indi- viduelt	58	22	15	14
Modu- liseret	71	51	36	26
Stan- dardi- serede ydelser	36	29	14	14

Hypotesen om kummuleret dynamik-effekt er yderligere blevet bekræftet. Nogle turistvirksomheder er dynamiske på alle felter og andre bevæger sig ikke på nogen af felterne.

## 6. Turistvirksomheders innovative adfærd.

I dette kapitel skal vi give en beskrivelse af turistvirksomhedernes innovative adfærd. Undersøgelsen er baseret på 98 turistvirksomheders besvarelse af tre hovedspørgsmål.

Udvælgelse af respondenter inden for de forskellige typer af turistvirksomheder er sket mere eller mindre tilfældigt, idet vi dog har tilstræbt en vis spredning på virksomhedernes størrelse.

Første del af undersøgelsen tager udgangspunkt i følgende tre hovedspørgsmål:

- 1. Hvilken enkeltstående begivenhed generelt har haft størst betydning for turismen i området?*
- 2. Har Deres virksomhed inden for det seneste år igangsat nogle nye og væsentlige aktiviteter for at øge antallet af turister eller på anden måde forbedre økonomien?*
- 3. Har Deres virksomhed samarbejdet med andre virksomheder for at få flere turister til området?*

Anden del af undersøgelsen tager udgangspunkt i besvarelsene af de tre hovedspørgsmål, og vi diskuterer forskellen på den innovative adfærd inden for de forskellige typer af turistvirksomheder.

### **Hvilken betydning tillægger turistvirksomheder begivenheder i omverdenen?**

Det spørgsmål, hvis resultat vi først skal diskutere lyder: Hvilken enkeltstående begivenhed generelt har haft størst betydning for turismen i området? Spørgsmål præciseres ved at der gives følgende eksempler: Nye virksomheder, markedstendenser, samarbejde, offentlige tilskud. Baggrunden for dette spørgsmål i telefoninterviewundersøgelse er at undersøge, hvorledes turistvirksomheder opfatter betydningen af lokale begivenheder. Hensigten med dette har først og fremmest været at se virksomhedernes innovationsadfærd udfra noget i omgivelserne, som virksomhederne kunne drage nytte af.

Innovation har således som udgangspunkt haft noget som bliver til eller skabes, og som derefter har medført, at virksomheden har gjort noget innovativt. Hvilken betydning virksomhedens leder tillægger selve begivenheden i attraktionsmæssig henseende, kan således være af stor betydning for, hvorledes virksomheden reagerer på forandringer i omgivelserne.

Den psykologiske synsvinkel på innovationsadfærden i virksomheder har fået stor gennemslagskraft i forskningen om servicevirksomheder også kaldet service management.

Et vigtigt spørgsmål for at analysere resultatet er hvorledes forskeren klassificerer de åbne svar som fremkommer i den type af telefoninterview som vi har gennemført. Svaret må på en eller anden måde klassificeres i kategorier for at kunne sammenlignes. Vi har gjort det på følgende måde: Såfremt svaret indeholder beskrivelse af en konkret ny begivenhed eller en ny attraktion, klassificeres det under kategorien nummer 1. Anføres der i svaret forbedringer eller ændringer af attraktionerne eller infrastrukturen klassificeres det i kategori nummer 2. Såfremt respondenter peger på naturen eller andre permanente attraktioner og begivenheder i omgivelserne, klassificeres svaret i kategori nummer 3. Endelig indeholder kategori nummer 4 de svar, som ikke peger på noget konkret eller de respondenter som afstår for at svare på spørgsmålet.

På denne måde har vi altså forsøgt at graduere respondenternes opfattelse af omgivelsernes betydning for den turistmæssige udvikling. Kategorierne 1 og 2 er således et udtryk for, at det er noget nyt som indtræffer medens dette ikke er tilfældet med kategorierne 3 og 4, der synes at være et udtryk for, at omgivelserne er uforanderlige i attraktionsmæssig henseende. Man kan med andre ord sige, at de respondenter, som har afgivet svar inden for kategorierne 1 og 2, har en mere dynamisk opfattelse af omgivelsernes attraktionsværdi. Ændringerne i omgivelserne anses således for at have betydning for turismens udvikling. Specielt de svar, som er anført under kategori 1, viser et dynamisk syn på, at et områdes attraktionskraft kan påvirkes gennem konkrete begivenheder og initiativer. Der synes således at være en tydelig kvalitativ forskel på respondenterne opfattelse af omgivelsernes betydning.

En opdeling af samtlige besvarelser på incomingsiden – det vil sige alle respondenterne bortset fra de respondenter, der repræsenterer charterselskaber og rejsebureauer - giver følgende fordeling.

	Besvarelser	%
Kategori 1: Nye begivenheder eller attraktioner	5	6
Kategori 2: Forbedringer eller ændringer	17	20

Kategori 3: Naturen eller permanente attraktion	46	54
Kategori 4: Intet konkret	17	20

For langt de fleste af de adspurgte virksomheder er det således naturen og de permanente attraktioner og begivenheder, der sættes fokus på i forbindelse med besvarelsen af spørgsmålet om omgivelsernes betydningen for turismen til området. Kun 22 eller under 30% peger på konkrete fornyelser som væsentligt for den lokale turisme. Spørgsmålet er, hvorledes denne tendens kan forklares? Hvorfor opfatter eller nævner ikke flere en godt en fjerdedel af virksomhederne noget konkret nyt i omgivelserne? Vi kan tolke dette som en vis mangel på orientering til omgivelserne eller måske et manglende lokalt engagement for turismeudvikling. Beskrivelsen omfatter alle typer af virksomheder, der betjener turister, der rejser til området. Fordeler vi svarerne efter type af turistvirksomheder får vi resultat som vist i tabel 6.1. på næste side.

I den øverste tabel har vi anført turistvirksomheder, der hovedsagelig beskæftiger sig med indgående turisme. Det vil sige virksomheder, der betjener turister, der kommer til området. I den nederste tabel har vi placeret virksomheder, der beskæftiger sig med udenlands turisme. Det vil sige betjener turister, der ønsker at rejse fra området til et andet land. I følge markedsføringsterminologien er disse virksomheder en del af distributionskæden, og de skulle derfor have en anden rolle og en anden fordeling af svarerne end de øvrige turistvirksomheder. Vi har klassificeret svarerne fra disse virksomheder på følgende måde: Besvarelser, der indeholder en beskrivelse af en ny begivenhed eller et nyt element i omgivelserne f.eks. bortfald af kommission, placeres i kategori 1.

Tabel 6.1.                      Omgivelsernes betydning for  
turistvirksomheder.  
*Besvarelserne fordelt på kategori*

Type af virksomhed	Kategori 1 Nye begivenheder	Kategori 2 Forbedringer	Kategori 3 Naturen	Kategori 4 Intet konkret
Hotel	1	7	11	3
Konference og kursus	1	2	2	3
Vandrerhjem		1	2	
Camping	1	1	5	1
Turistfart				2
Passagerfart		3	2	2
Lystbådshavn			3	
Turistbureau			5	
Feriehusudlejning			8	
Forlystelsespark			4	1
Museum	1	1	2	
Botanisk have + zoo		1		3
Restaurant	1	1	2	2

Charter-selskab		3		
Rejsebureau	3	6	1	

Har begivenheden en mere longitudinal karakter f.eks. den teknologiske udvikling og ændring af efterspørgselsmønstret placeres besvarelsene i kategori 2. Betegner besvarelsen en overstået begivenhed f.eks. opfindelsen af busrejser placeres den i kategori 3.

Turistbureauerne har vi placeret blandt de øvrige incoming virksomheder, eftersom de er lokal forankrede og ikke på samme måde som charterselskaberne tjener penge på distributionen i

turisme. Medens hoteller og konferencecentre har en vis andel af fornyelsesbesvarelsener, er det bemærkelsesværdigt, at ingen af de adspurgte repræsentanter for turistbureauer og feriehusudlejningsvirksomheder har peget på nogen form for fornyelse som betydningsfuldt for turismen i området. Disse virksomheder har jo på en vis måde en tilsvarende aktivitet som rejsebureauer i og med at deres opgave bl.a. består i at sammensætte de enkelte ydelser til et samlet turistprodukt. Gennemgående synes respondenterne at have foretrukket at lægge hovedvægten på svarkategori nr. 3, det vil sige natur eller permanente tilstande.

Dette resultat kan naturligvis tolkes på mange måder. En mulig konklusion kan være, at repræsentanter for turistvirksomheder har en funktionel og relativ tydeligt men dog stationært billede af omgivelsernes attraktionsværdi. Man kan blive "sig selv nok" og ikke se eventuelle nye muligheder i en traditionel virksomhed med relativt stationær økonomisk udvikling. Ofte gælder det måske blot om – under en kort sæson – at få udnyttet den kapacitet, man råder over i form af værelser eller andre faciliteter.

Opdeler vi svarerne fra turistvirksomhederne med fokus på den indgående turisme på fem hovedgrupper i forhold til deres funktion nemlig: *Overnatningsvirksomheder, turistbureauer, attraktioner, transport og bospisning*, får vi følgende fordeling af svarerne som vist i tabel 2 på næste side.

Tabellen viser, at der er en vis forskel på, hvorledes forskellige sektorer af turistvirksomheder synes at opfatte betydningen af fornyelse af attraktionsværdien for turismen.



Tabel 6.2. Omgivelsernes betydning for turistvirksomheder opdelt i hovedgrupper.  
Svarerne fordelt på kategori

Type af virksomhed	Kategori 1 Nye begivenheder	Kategori 2 Forbedringer	Kategori 3 Naturen	Kategori 4 Intet konkret
Overnatning	3	11	31	7
Turistbureau			5	
Attraktion	1	2	6	4
Transport		3	2	4
Restaurant	1	1	2	2

Det er dog bemærkelsesværdigt, at ingen turistbureauer besvarer spørgsmålet med et fornyelseselement, nemlig med svar i kategori 1 og 2. Deres rolle som informationscentral i et område gør det ekstra betydningsfuldt at generere ideer og forslag til nye tiltag, der kan forbedre attraktionsværdien. Endelig er det interessant, at charterselskaberne og rejsebureauerne suverænt tegner sig for den relative største fornyelsesbesvarelse.

I stedet for at opdele virksomhederne ud fra den turistmæssige funktion, som de har, kan de også opdeles i forhold til deres størrelse målt på antallet af medarbejdere. En sådan opgørelse af besvarelserne er vist i tabel 6.3.

Som det fremgår af tabellen er der en tendens til at afgive en større andel "nyhedsbesvarelser" (kategori 1 og 2) jo større virksomheden er. Igen skal det understreges, at antallet af respondenter er begrænset, vi må derfor være forsigtig med at drage alt for vidtrækkende konklusioner. Vi kan imidlertid konstatere, at de fornyelsesaspekter, som trods alt tages op, i mangt og meget handler om at forandre og forbedre eksisterende attraktioner og begivenheder samt infrastrukturen.

Tabel 6.3. Omgivelsernes betydning for turistvirksomheder

Opdelt efter antallet af ansatte.  
*Besvarelsene fordelt på kategori*

Størrelsen af virksomheden	Kategori 1 Nye begivenheder	Kategori 2 Forbedringer	Kategori 3 Naturen	Kategori 4 Intet konkret
1 - 3	1 (1)	1	20	5
4 - 10	1	5 (2)	20	3
11 - 25	1 (1)	6 (1)	6	5
26 - 50	2 (1)	1 (1)	(1)	3
Over		4 (5)		1

*Tallene i parentes angiver fordelingen af besvarelsene fra charterselskaber og rejsebureauer.*

Selv om de enkelte virksomheder naturligvis er en del af en større helhed synes virksomhederne ikke at se den store sammenhæng, men er i stedet fokuseret på egen udvikling. Udviklingspotentialer for helheden synes ikke at være af større betydning. Meget få af de tilspurgte personer peger på konkrete og operationelle tiltag for lokal turistudvikling. Dette kan medføre en vis træghed i innovationsadfærden fordi nye tiltag og omstændigheder i omgivelserne kan være vigtige i forbindelse med initiering af innovation.

Vi har nu set på hvorledes repræsentanter for turistvirksomheder opfatter værdien af aktiviteter og begivenheder i nærmiljøet. Resultatet synes at afspejle et noget statisk og traditionelt syn på værdien af attraktioner og begivenheder i området, og bevågenheden over for mulige udviklingsfaktorer synes at være begrænset. I næste afsnit skal vi beskæftige os med konkrete aktiviteter, som virksomhederne siger, at de har gennemført for at udvikle turismen til lokalområdet.

### **Hvad har turistvirksomheden selv gjort for at udvikle lokalturismen?**

Hensigten med det foregående spørgsmål var at få virksomhedernes syn på *omgivelsernes betydning* for udviklingen af turismen. Diskussionen i dette afsnit drejer sig om, hvad der sker

*inden for virksomheden og hvad virksomheden har bidraget med i forbindelse med udviklingen af turismen. Spørgsmålet blev formuleret på følgende måde:*

*"Har Deres virksomhed inden for det seneste år igangsat nogle nye og væsentlige aktiviteter for at øge antallet af turister eller på anden måde forbedre økonomien? (ex. nye produkter, facilitetsforbedringer, kvalitetsforbedringer, service, uddannelse)".*

For at kunne kvantificere de kvalitative svar har vi - på samme måde som med det var tilfældet med det forgående spørgsmål - klassificeret besvarelsene i fire kategorier:

Kategori 1 omfatter konkrete nye aktiviteter og produkter med henblik på at skabe et nyt koncept eller nye ydelser. Kategori 2 omfatter forbedringer og ændringer af eksisterende ydelser. Kategori nummer 3 omfatter besvarelses, der alene peger på tilbagevendende aktiviteter så som vedligeholdelse og renovering. Endelig omfatter den fjerde kategori svar, som indikerer at der ikke er gennemført nogle aktiviteter af betydning, eller der slet ikke er afgivet et svar.

Besvarelsene fra virksomhederne, der betjener udenlands turismen har vi klassificeret på samme måde.

De to første kategorier er udtryk for en offensiv adfærd, hvor virksomheden søger at forbedre den konkurrencemæssige situation gennem helt nye eller forbedrede ydelser eller faciliteter. Den første kategori beskriver dog mere radikale ændringer, hvor nyhedskriteriet indgår som et afgørende element. I innovationsmæssig henseende er denne kategori den mest interessante.

I modsætning til de to første kategorier er de to sidste et udtryk for en defensiv adfærd, hvor virksomheden kun søger at bevare konkurrencegrundlaget og deres relative position gennem vedligeholdelse eller gentagelse af tidligere aktiviteter. En opgørelse over samtlige besvarelses giver følgende resultat:

Tabel 6.4. Turistvirksomheders egne aktiviteter.  
*Besvarelsene fordelt på kategori*

Type af virksomhed	Kategori 1 Nye aktiviteter	Kategori 2 Forbedringer	Kategori 3 Tidligere aktiviteter	Kategori 4 Ingen aktiviteter
Hotel	4	1	5	12
Konference og kursus	2		3	3
Vandrerhjem	1		1	1
Camping		5	3	
Turistfart				2
Passagerfart	4			3
Lystbådshavn		1	1	1
Turistbureau	1	4		
Feriehusudlejning	1	1	4	2
Forlystelsespark	4	1		
Museum	4			
Botanisk have + zoo	3			1
Restaurant			2	4

Charter-selskab	3			
Rejsebureau	8		1	1

Som det fremgår af tabellen, er der stort set ligevægt mellem de besvarelser, der repræsenterer en offensiv adfærd (50) og de besvarelserne, der repræsenterer en defensiv adfærd (48). Vel og mærket når samtlige adspurgte virksomheder medtages.

Det er dog bemærkelsesværdig, at denne ligevægt alene er skabt på baggrund af nogle af sektorernes overvægt på en aktiv adfærd.

Rejsebureauer og charterselskaber har således en meget tydelig overvægt på offensive kategorier med nyhedsværdi. Deres position i distributionskæden forklarer helt naturlig dette forhold. Begge virksomheder sammensætter således rejsealternativer og markedsfører disse i stor skala. Resultatet bekræfter deres stilling i forhold til andre typer af turistvirksomheder. De er jo hvad man kunne kalde egenproducenter af turistoplevelser.

Foretages der en fordeling af besvarelsene på hovedgrupper af virksomheder på samme måde som i tabel 6.2. (uden rejsebureauer og charterselskaber) bliver fordelingen af offensive og defensive svar mellem forskellige typer af turistvirksomheder meget tydelig.

Tabel 6.5. Hovedgruppernes egne aktiviteter.  
*Besvarelsene fordelt på kategori*

Hoved-gruppe	Kategori 1 Nye akti- teter	Kategori 2 Forbed- ringer	Kategori 3 Tidligere aktiviteter	Kategori 4 Ingen aktiviteter
Overnat- ning	8	8	17	19
Turist- bureau	1	4		
Attraktion	11	1		1
Transport	4			5
Restaurant			2	4

Af tabellen fremgår det, at overnatningssektoren overvejende indtager en defensiv adfærd, medens attraktionssiden overvejende anvender en offensiv adfærd. Det er med andre ord den oplevelsesmæssige side, der er den offensive og dynamiske del af turistproduktet eller den turistmæssige helhed, vel og mærket, når der sættes fokus på den enkelte virksomheds adfærd.

Dette kan måske forklares ved, at de kommercielle menneske-skabte attraktioner og transportselskaberne også betjener andre end de turister, der overnatter lokalt. På denne måde betjener de et

brede marked, end de virksomheder, som har et mere geografisk bestemt marked. Måske er de mere oplevelsesintensive turistvirksomheder endvidere mere kunderettede, idet kunderne naturligt fokuserer på selve oplevelsesmomentet. Virksomhederne må derfor være opmærksomme på, hvorledes gæster opfatter besøget. Dette give måske i større udstrækning inspiration til nye tiltag og kan være grundlaget for en mere offensiv innovationsadfærd.

En anden interessant iagttagelse er, at turistbureauerne indikere en offensiv adfærd, når det drejer sig om egne aktiviteter, selv om de som oftest ikke har andre konkurrerende turistbureauer i nærheden. Spørgsmålet er imidlertid, om ikke de ser dem selv som egenproducenter på linie med rejsebureauerne og charterselskaberne blot med den forskel, at deres marked er incommingturismen og ikke outgoingturismen. Det centrale produkt er ikke oplevelselementet med sammensætningen af faciliteterne. Vi skal dog igen understrege, at datagrundlagets størrelse må tages i betragtning.

Vi har ikke i vores oplæg diskuteret, om virksomhedernes interne adfærd skulle kunne overføres til et mere langsigtet og strategisk perspektiv. Dette område er notorisk meget svært at beskrive for meget små virksomheder, hvilket jo er hovedparten af de virksomheder, som vi har undersøgt i dette studie. Eventuelt kan vi sige, at en offensiv respektiv defensiv adfærd måske kan være en indikation på den grad af traditionalisme, som råder inden for en bestemt type turisterhverv. Såfremt den adfærd, vi har beskrevet, tenderer mod at være stabil over tid, kan vi måske tale om, at der er tale om en egentlig strategi – bevidst eller ubevidst.

Analysere vi svarerne ud fra forskellige størrelsesgrupper, som vi gjorde i tabel 6.3 får vi nedenstående tabel 6.6.

Tabel 6.6. Turistvirksomhedernes egne aktiviteter fordelt på størrelsen af virksomhederne.  
*Besvarelsene fordelt på kategori*

<b>Størrelsen af virksomheden</b>	<b>Kategori 1 Nye aktiviteter</b>	<b>Kategori 2 Forbedringer</b>	<b>Kategori 3 Tidligere aktiviteter</b>	<b>Kategori 4 Ingen aktiviteter</b>
1 – 3	6 (1)	5	7	9
4 – 10	6 (2)	8	5	10
11 – 25	4 (1)		6	8 (1)
26 – 50	4 (3)		1	1
Over	4 (4)		(1)	1

*Tallene i parentes angiver besvarelsene fra charterselskaber og rejsebureauer.*

Der er også her en tendens til, at større virksomheder har en større andel af de offensive svar. Jævnføres der med svarerne, som blev behandlet i det forrige afsnit, kan vi konstatere, at de fleste virksomheder er mere offensiv, når det drejer sig om deres egen virksomhed. Derimod synes virksomhederne at forholde sig mere defensivt i relation til helheden eller området. Dette kommer tydeligt frem, såfremt vi sammenholder svarerne på de to spørgsmål (tabel 6.7 næste side). Svarernes relative andel i kategorierne 1 og 2 er bemærkelsesværdigt større, hvad angår virksomhedsniveau (B) i forhold til omgivelsesniveau (A).

Når den enkelte virksomheds egne aktiviteter sættes i fokus fremtræder turistbureauerne og især attraktionerne langt mere offensiv i deres adfærd end når der sættes fokus på omgivelserne. De baserer med andre ord deres virksomhed på interne initiativer.

Generelt synes turistvirksomheder ikke at have tillid til, at fornyelser i omgivelserne og styrkelse af områdets attraktionsværdi alene kan drive deres virksomhed. De fokuserer i langt højere grad på udvikling af egne ressourcer. I stedet for at rette

opmærksomheden på omgivelserne og udnytte nyskabelser i den helhed, de er en del af, søger de at forbedre deres egen konkurrenceevne.

Tabel 6.7. Sammenligning af besvarelsenerne på spørgsmål A og B.  
Svarerne fordelt på kategori.

Hoved-Gruppe	Kategori 1 Spørgsmål		Kategori 2 Spørgsmål		Kategori 3 Spørgsmål		Kategori 4 Spørgsmål	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Overnatning	3	8	11	8	31	17	7	19
Turist-bureau		1		4	5			
Attraktion	1	11	2	1	6		4	1
Transport		4	3		2		4	5
Restaurant	1		1		2	2	2	4

A = Virksomhedernes adfærd i relation til omgivelserne.

B = Virksomhedernes adfærd i relation til egen virksomhed.

De forsøger med andre ord at "stjæle" kunder fra hinanden i stedet for at medvirke til at skabe en positiv udvikling for helheden og få flere gæster til området. Dette er en vigtig antagelse i forbindelse med den model for turistudvikling, som vi anvender i denne undersøgelse og i vores videre studier af innovation i turistvirksomheder. Denne model forudsætter, at der må ske en samlet indsats for at en genuin og langsigtet turistudvikling kan finde sted. I stedet for at "stjæle" kunder fra hinanden burde virksomheder, med attraktionsværdien i fokus, skabe samarbejde og udnytte hinandens specialisering på bedste måde.

I næste afsnit skal vi diskutere denne vigtige problematik.

### Hvorledes og i hvilken grad samarbejder turistvirksomheder?

Hensigten med dette afsnit er at analysere, hvorledes og i hvilken grad lokale turistvirksomheder samarbejder for at øge turismen til området. Spørgsmålet til virksomhederne lød:



Har Deres virksomhed samarbejdet med andre virksomheder for at få flere turister til området? (evt. som del af et kædesamarbejde eller en destination).

Nøgleordene i spørgsmålet er "samarbejde" for at "øge turismen". Vi er primært interesseret i de nye samarbejdsrelationer, der skabes. Dette at tilhøre en turistorganisation eller en lokal forening på en passiv måde er ikke tilstrækkeligt til at udgøre et samarbejde i relation til vores model. At dele reklameomkostninger eller fælles omkostninger i forbindelse med andre markedsføringsaktiviteter anses heller ikke for at være af den type samarbejde som giver vækst. Her er det mere omkostningsreduktioner, der er grundlaget for fællesskabet. Samarbejdet skal med andre ord helst resultere i en eller anden form for fornyelse med henblik på en forøgelse af attraktionsværdien for området som helhed eller med henblik på en forbedring af virksomhedernes belægning og dermed en samlet turistmæssig vækst i området.

Ud fra ønsket om en graduering af samarbejdets omfang har vi anvendt følgende gradueringer for de virksomheder, der betjener den indgående turisme:

1. Virksomheden har samarbejdet med andre virksomheder med henblik på at få flere turister til området. Det vil sige samarbejde på helheds- eller områdeniveau.
2. Virksomheden har samarbejdet med andre virksomheder med henblik på at få flere turister til de samarbejdende virksomheder. Her er det altså spørgsmålet om kun at øge volumen for de samarbejdende virksomheder. Det vil sige samarbejde på virksomhedsniveau.

Kategori 3 omfatter samarbejdet med andre virksomheder for at opnå economy-of-scale fordele. Det vil sige at samarbejdet sker af omkostningsreducerende hensyn.

Endelig omfatter kategori 4 virksomheder, der ikke har samarbejdet med andre virksomheder.

Samarbejdet er således ikke beskrevet ud fra typen af samarbejde. Det vil sige, om der er tale om et horisontalt- eller vertikalt

samarbejde. Samarbejdet er derimod forsøgt beskrevet ud fra den betydning, det har som vækstfaktor for området.

For udenlandsturismen – det vil sige charterbureauer og rejsebureauer – er vækstfaktoren søgt beskrevet ud fra samarbejdets mulige betydning.

Samarbejdes der således med underleverandører for til sammen at etablere et komplet turistprodukt f.eks. transport og ophold placeres besvarelsen i kategori 1.

Samarbejdes der med leverandører med henblik på salg eller køb alene af leverandørernes produkt f.eks. salg af flyselskabernes produkter placeres besvarelsene i kategori 2.

Sker samarbejdet af omkostningsreducerende hensyn f.eks. deling af fly for at sikre bedre belægning, placeres besvarelsene i kategori 3.

Hvor intet samarbejde er nævnt, sker placeringen af besvarelsene i kategori 4.

De to første kategorier er som i tidligere afsnit et udtryk for en offensiv adfærd, da hensigten er at skabe vækst i området eller vækst i de samarbejdende virksomheder. Modsat er de to øvrige kategorier et udtryk for en defensiv adfærd, hvor interessen synes at rette sig mod at bibeholde status quo.

En fordeling af svarerne i de 4 kategorier giver følgende resultat:

	Besvarelser	%
Kategori 1. Samarbejde på helhedsniveau	12	12
Kategori 2. Samarbejde på virksomhedsniveau	27	28
Kategori 3. Samarbejde for at reducere omkostninger	43	44
Kategori 4. Intet samarbejde	16	16

Der er således meget få virksomheder, der tilkendegiver, at de overhovedet ikke har deltaget i nogen form for samarbejde (kategori 4). Det er imidlertid kun meget få af virksomhederne, der har deltaget i et destinationsorienteret samarbejde (kategori 1), medens omkring 28% tilkendegiver, at de har samarbejdet med andre virksomheder med henblik på en styrkelse af tilgangen af turister til egen virksomheder (kategori 2). De allerfleste samarbejder med henblik på at reducere omkostningerne (kategori 3). For at samarbejdet skal føre til vækst må konkurrencekraften på

en eller anden måde forbedres på helheds- eller områdeniveau, enten gennem helt nye attraktioner eller koncepter, der kan skabe nye markedsmuligheder eller ved at øge kvaliteten af turistoplevelsen gennem det igangsatte samarbejde. En opstilling af besvarelserne fordelt på virksomhedstype ser således ud:

Tabel 6.8. Turistvirksomheders samarbejde.  
*Besvarelserne fordelt på kategori*

Type af virksomhed	Kategori 1 Helhedsniveau	Kategori 2 Virksomhedsniveau	Kategori 3 Besparelser	Kategori 4 Intet samarbejde
Hotel	2	4	12	4
Konference og kursus	2	1	4	1
Vandrerhjem			2	1
Camping			8	
Turistfart			2	
Passagerfart		4	1	2
Lystbådshavn			2	1
Turistbureau	4			1
Feriehusudlejning	1		8	
Forlystelsespark		4	1	
Museum		4		
Botanisk have + zoo		4		
Restaurant		1	2	3
Charter selskab		1	1	1
Rejsebureau	3	4	1	2

Af tabellen fremgår det, at det er relativ få typer af virksomheder, som står for de klare offensive besvarelser. Langt de fleste er klassificeret i kategori 3. Det vil sige samarbejder for at opnå økonomiske fordele.

Virksomhedssamarbejde (kategori 2) er almindeligt blandt rejsebureauer, passagerfart og oplevelsesvirksomhederne.

Sorterer vi svarerne efter den sædvanlige funktionsopdeling, bliver resultatet som vist i tabel 6.9.

Tabel 6.9.                   Hovedgruppernes samarbejde.  
*Besvarelserne fordelt på kategori*

Hoved-gruppe	Kategori 1 Helheds-niveau	Kategori 2 Virksom-hedsniveau	Kategori 3 Besparel-ser	Kategori 4 Intet sam-arbejde
Overnat-ning	8	8	17	19
Turist-bureau	1	4		
Attraktion	11	1		1
Transport	4			5
Restaurant			2	4
Charter-selskaber		1	1	1
Rejse-bureau	3	4	1	2

Af tabellen fremgår det, at det især er turistbureauerne, der søger et områdeorienteret samarbejde. Dette er naturligvis ikke særlig overraskende, da netop turistbureauernes hovedopgave er at varetage områdemæssige opgaver. Det er heller ikke overraskende at rejsebureauerne søger samarbejde med andre virksomheder. Selve virksomhedstypen bygger på virksomhedssamarbejde som justeres kontinuerligt. Mere overraskende er det måske, at overnatningssektoren hovedsagelig samarbejder med henblik på at opnå nogle økonomiske fordele.

Interessant er det også, at attraktionerne og transportselskaberne specielt færgetselskaberne søger samarbejde for at styrke egen forretning. Disse virksomheder er – som også besvarelsen af det første spørgsmål viser – ikke særlig orienteret omkring et bestemt område, men søger en bredere arena for deres aktiviteter.

En opdeling af besvarelserne fordelt på virksomhedernes størrelse giver følgende billede:

Tabel 6.10. Turistvirksomhedernes samarbejde fordelt på Størrelsen af virksomhederne.  
*Besvarelserne fordelt på kategori*

Størrelsen af virksomheden	Kategori 1 Helhedsniveau	Kategori 2 Virksomhedsniveau	Kategori 3 Bespareser	Kategori 4 Intet samarbejde
1 – 3	3	5	14	5 (1)
4 – 10	1	4 (1)	20	4 (1)
11 – 25	3 (1)	6	6 (1)	3
26 – 50	2 (2)	2 (1)	2	
Over		4 (3)	(1)	1 (1)

*Tallene i parentes angiver besvarelserne fra charterselskaber og rejsebureauer.*

Tabellen indikerer, at større virksomheder er mere åbne over for samarbejdets bredere betydning. De mindre virksomheder samarbejder kun, såfremt de kan opnå nogle økonomiske fordele.

### Hvem tager initiativet til samarbejdet, og hvilken effekt giver det?

Spørgsmålet der blev stillet lød:

**"Hvem igangsatte samarbejdet?"**

Besvarelserne blev opdelt i følgende undergrupper:

Andre.

Virksomhedens selv

Fælles initiativ  
Ved ikke.

Desværre svarede et stort antal af virksomhederne, at de ikke viste, hvem der havde igangsat samarbejdet. Derfor har vi ikke i denne undersøgelse fået et klart billede af, hvem der tager initiativet til et samarbejde. Som eksempel kan vi se på attraktionsvirksomhedernes svarbillede.

4 siger, at det er andre, der har taget initiativet.

1 at det er et fælles initiativ, medens 5 tilkendegiver, at de ikke ved, hvem der har taget initiativet. Ser vi på den samlede fordeling, får vi følgende billede:

Totalfordeling:

Andre	27
Egen virksomhed	20
Fælles	14
Ved ikke	37

Denne svarfordeling tyder på, at det hovedsagelig er andre end den enkelte virksomhed, der tager initiativet til et samarbejde. Det vil sige, at samarbejdet kommer udefra. 17 af respondenter alle inden for kategorien "egen virksomhed" pegede på en bestemt person i virksomheden som initiativtager. I alle tilfælde var personen en del af ledelsen. Det skal dog understreges, at spørgsmålet ikke direkte kræver at besvarelsen personificeres.

En konklusion på besvarelserne af spørgsmålet kunne være, at man af forskellige årsager gerne vil samarbejde, men at initiativet til et samarbejde må komme udefra.

Et afsluttende spørgsmål drejedes sig om respondenternes vurdering af den økonomiske effekt af samarbejdet. Spørgsmålet var formuleret på følgende måde:

"Vurderer De at dette (samarbejdet) har haft stor økonomisk effekt – om det har nogen effekt eller om det kun har haft ringe effekt".

På spørgsmålet om, hvilken effekt samarbejdet har haft fordeler svarerne sig således.

Stor effekt	19
Nogen effekt	27
Ingen effekt	17
Ved ikke/ Svært at vurdere	35

Vi kan konstatere, at knap halvdelen svarer, at samarbejdet har haft nogen eller stor effekt. De øvrige svar må nok tildels tilskrives vanskelighed med at måle det økonomiske resultat af et specifikt samarbejde.

Mange mindre virksomheder har et mindre udviklet oplysningssystem, hvilket gør en bedømmelse svær. Det bliver derfor også svært løbende at måle et samarbejde. Opdeler vi besvarelsenerne efter type af turistvirksomheder bliver billedet noget tydeligere (tabel 6.11).

Generelt ser samarbejdet ikke ud til at have haft den store effekt. Det synes som om hotel- og konferencesektoren drager mest fordel af et samarbejde. Hele 30% af disse virksomheder hævder således, at samarbejdet har haft stor effekt. I øvrigt virker det som om relativ få opnår stor effekt af deres samarbejde.

Tabel 6.11. Turistvirksomhedernes vurdering af effekten af deres samarbejde.  
*Besvarelsene fordelt på kategori*

Type af virksomhed	Kategori 1 Stor effekt	Kategori 2 Nogen effekt	Kategori 3 Ingen effekt	Kategori 4 Ved ikke
Hotel	8	9	3	2
Konference og kursus	3	2	1	2
Vandrerhjem			1	2
Camping		2	2	4
Turistfart	1			1
Passagerfart	1	1	1	4
Lystbådshavn			1	2
Turistbureau		2	2	1
Feriehusudlejning	1	3		4
Forlystelsespark	1	2	1	1
Museum			2	2
Botanisk have + zoo	1		1	2
Restaurant	1	1		4

Charter-selskab		1		2
Rejse-				



bureau	2	4	2	2
--------	---	---	---	---

## 7. Innovationsorienteringen for forskellige typer af turistvirksomheder.

I dette kapitel skal vi forsøge at sammenfatte diskussionerne om den innovative adfærd blandt forskellige typer af turistvirksomheder. Vi anvender den tidligere opdeling af virksomhederne nemlig: overnatningsvirksomheder, turistbureauer, attraktioner, transportvirksomheder, restauranter, charterselskaber samt rejsebureauer. For hver af disse typer har vi beregnet medianværdien for de tre første spørgsmål. Det vil sige det første spørgsmålet om respondenternes vurdering af omgivelsernes betydning. Det andet spørgsmål vedrørende offensiv respektiv defensiv innovativ adfærd og det tredje spørgsmål, hvor virksomhedernes samarbejdsrelationer blev belyst.

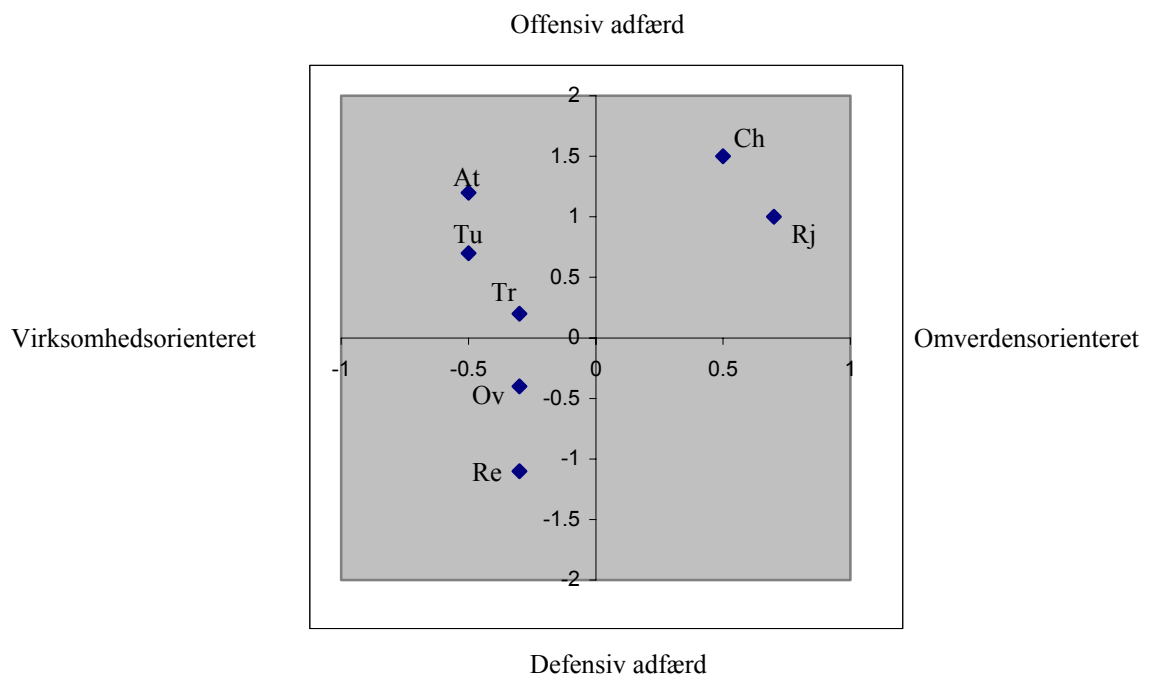
Medianværdien er beregnet på sædvanlig måde gennem at se kategorierne som størrelsesklasser med kategori 1 som den største klasse og kategori 4 som den mindste klasse. Deler vi skønsmæssigt denne skala på midten får vi værdien 2,5.

Placerer vi herefter svarerne på spørgsmålene for en bestemt type af turistvirksomheder ud fra disse fire skalatrin kan vi lade medianen repræsentere alle svar for den type af turistvirksomheder vi undersøger.

Vi kan således lade denne skala udgøre en dimension af innovationsadfærd fra en områdeorienteret til virksomhedsorienteret opfattelse af attraktionsværdi. På samme måde kan vi placere medianen for samme type af turistvirksomheder ud fra skalaen eller dimensionen fra offensiv adfærd til defensiv adfærd, som blev belyst i forbindelse med det andet spørgsmål. Endelig kan vi, med udgangspunkt i det tredje spørgsmål, placere

virksomhederne på en skala fra netværkspositive til netværksnegative.

Sættes skæringspunktet mellem dimensionerne til 2,5, kan vi konstruere en såkaldt firområde tabel for at illustrere og karakterisere de forskellige typer af turistvirksomheders relative placering. Vi sammenligner først grupperne af virksomheder gennem at kombinere det første og andet spørgsmål. Herefter kombineres det første og tredje spørgsmål, og endelig ser vi på kombinationen af det første og tredje spørgsmål.



Figur 1. Første innovationsdimension - Kombination af undersøgelsens første og andet spørgsmål

Ot = **O**vernatningsvirksomheder. Tu = **T**uristbureauer.

At = **A**ttaktioner Tr = **T**ransportvirksomheder.

Re = **R**estauranter. Rj = **R**ejsebureauer Ch = **C**harterselskaber.

Af figur 1 fremgår det, at overnatningsvirksomheder og restauranter placere sig som virksomhedsorienterede og defensive. Disse

virksomheder er med andre ord fokuseret på deres egen virksomhed og søger sjældent nye adfærdsmønstre.

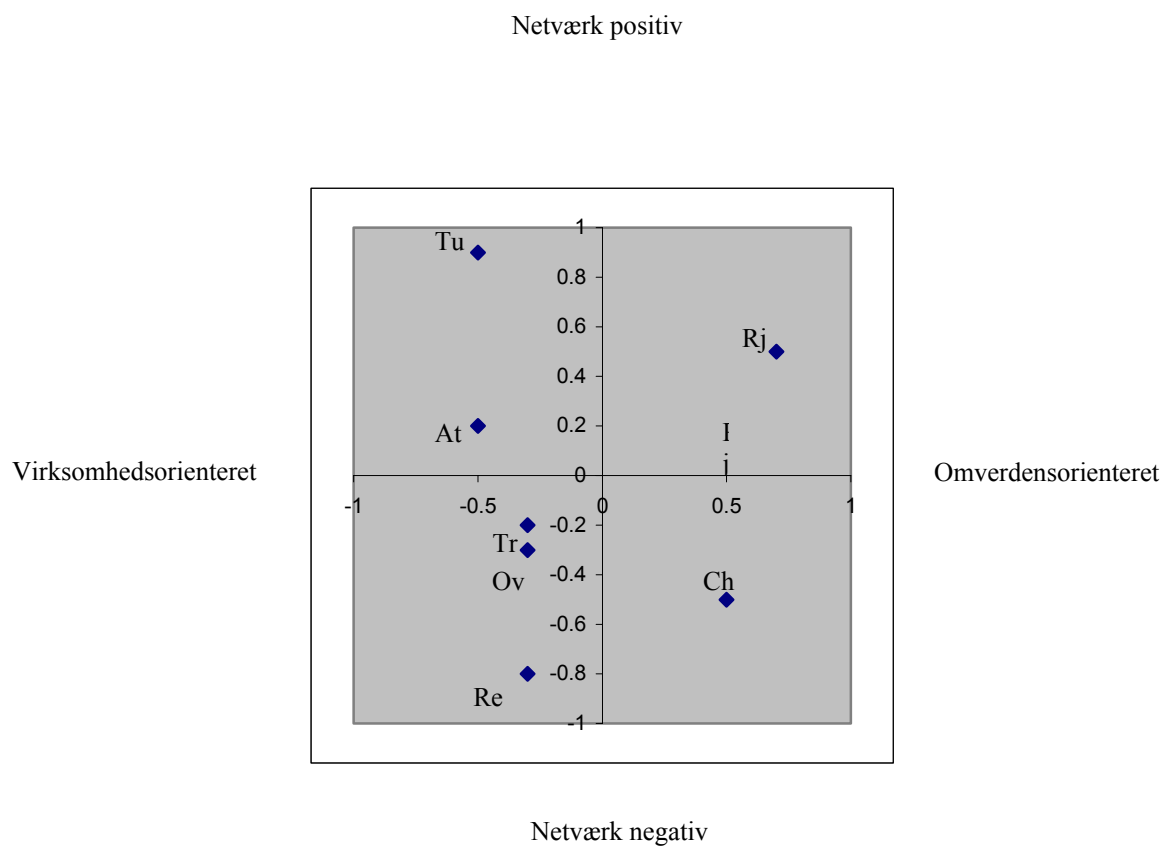
Grundadfærden synes at gå ud på at bevare de værdier, som allerede findes i virksomheden. Større forandringer opleves måske som alt for risikable. De kan risikere at miste de indarbejdede relationer til leverandører og gæster.

Ressourcerne ses som antallet af værelser eller pladser (eller andre fysiske ressourcer) og anstrengelserne går ud på, at udnytte disse ressourcer på maksimal måde. Sagt med andre ord, er belægning et centralt omdrejningspunkt i forbindelse med bestræbelserne på at opnå tilstrækkelig økonomi.

Transportselskaber, turistbureauer og attraktioner har ligeledes et virksomhedsorienteret syn, men i modsætning til overnattingsvirksomhederne har de en mere offensiv adfærd. Dette kommer til udtryk gennem et mere koncept eller forandringspositivt syn på udvikling af service eller faciliteter. Rejsebureauer og charterselskaber udviser både en offensiv og en omverdensorienteret innovativ adfærd. Disse to typer af virksomheder arbejder med et stort antal samarbejdsrelationer, og de må løbende udvikle nye koncepter for at beholde kunderne. Dette gælder i sær for charterselskaberne

Foretages der en sammenligning af turistvirksomhedernes svar på det første og det tredje spørgsmål får vi en anden innovationsdimension. Dette giver et billede, som vist i figur 2 på næste side. Kort sagt giver svaret på spørgsmål 3 en indikation af, hvor interesserede de forskellige typer af turistvirksomheder er i at skabe samarbejde gennem opbygning af såkaldte netværk.

De virksomheder, som i høj grad siger at de samarbejder med andre virksomheder for at opnå en forøgelse af turismen, rubriceres som *nerværkpositive*, medens de virksomheder, som ikke samarbejder, klassificeres som *netværknegative*.



Figur 2. Anden innovationsdimension – Kombination af undersøgelsens første og tredje spørgsmål.

Ot = **O**vernatningsvirksomheder. Tu = **T**uristbureauer.

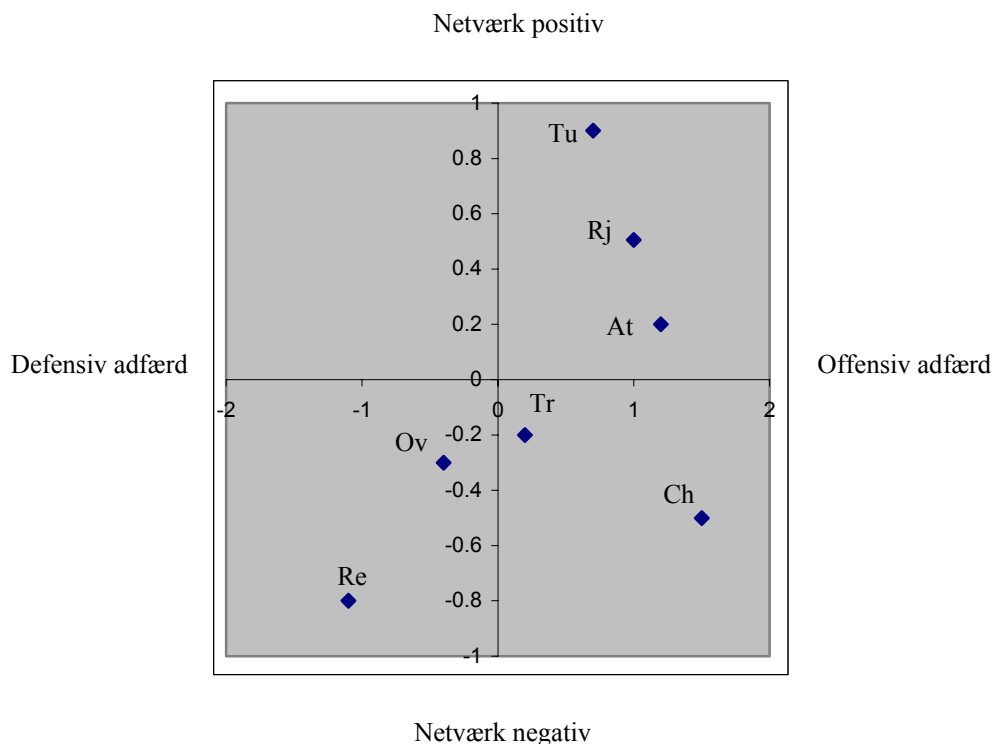
At = **A**traktioner. Tr = **T**ransportvirksomheder.

Re = **R**estauranter. Rj = **R**ejsebureauer. Ch = **C**harterselskaber.

Resultatet af figur 2 ligner i mangt og meget, det vi beskrev i forbindelse med figur 1. Attraktioner og turistbureauer er netværkpositive samtidig med, at de er virksomhedsorienterede. Dette synes særligt at gælde for turistbureauer, der jo som hovedopgave skal fungere som informationscentral samt formidler af kundekontakt. For at skabe et økonomisk grundlag for virksomheden er de tvunget til at etablere et samarbejde i form af et netværk, men de må på den anden side også fokusere på egen virksomhed, hvis kerne jo er indtægter fra formidling og salg af ydelser.

Netværket etableres således ikke for at skabe fælles ekspansion med som en nødvendig forudsætning for egen virksomhed.

En anden interessant ting er, at de omverdensorienterede charterselskaber ikke er netværkpositiv. Forklaringen kan være, at de som datterselskaber af et større internationalt selskab er "fødte" medlemmer af et netværk, og derfor ikke strategisk kan eller ønsker yderligere at indgå i et netværk. De danske datterselskaber har allerede fået adgang til etablerede netværk gennem deres organisatoriske tilhørsforhold, derfor behøver de ikke at bygge nye samarbejdsrelationer lokalt.



Figur 3. Tredje innovationsdimension – Kombination af undersøgelsens andet og tredje spørgsmål.

Ot = **O**vernatningsvirksomheder. Tu = **T**uristbureauer.

At = **A**traktioner. Tr = **T**ransportvirksomheder.

Re = **R**estauranter. Rj = **R**ejsebureauer. Ch = **C**harterselskabe

Lad os til slut se på den tredje innovationsdimension gennem at kombinere svarerne på spørgsmål 2 og 3. Denne figur bekræfter antagelserne i forbindelse med diskussionerne af de to foregående figurer.

Således optræder overnatningsvirksomheder og restauranter endnu tydeligere som defensive og netværksnegative virksomheder som fokuserer på at beholde deres kunder gennem traditionelle metoder. I modsætning hertil kan de øvrige typer af turistvirksomheder fremvise en mere eller mindre offensivt innovationsadfærd. Vi kan også se, at visse typer såsom turistbureauer er klart netværkspositiv på grund af deres kernevirksomheds specielle karakter. Det må endvidere anses som bemærkelsesværdigt, at netværksdannelse tydeligt ikke synes at spille en vigtig rolle for mange turistvirksomheder.

Vores konklusion er måske ikke helt overraskende for dem, der kender turistbranchen eller turistvirksomhedernes daglige virksomhed. Vi har dog kunnet vise, at den innovative adfærd afhængig af, hvilken type af turistvirksomheder, der er tale om. En vigtig konklusion er, at vi kan klassificere innovationsadfærden ud fra mindst tre dimensioner. Den første dimension tager udgangspunkt i virksomhedernes syn på aktiviteter i omgivelserne sammenholdt med deres syn på virksomhedens egne tiltag. Det betegnede vi som enten omgivelsesorienteret eller virksomhedsorienteret. Et omgivelsesmæssigt syn antages at være bedre med hensyn til generelt at initiere innovation og fornyelse.

Derefter så vi på spørgsmålet om graden af forandringer i virksomheden med hensyn til ydelser eller faciliteter. Turistvirksomheder med en høj grad af fornyelse blev klassificeret som offensive og de virksomheder med lille eller ingen fornyelse blev klassificeret som defensive. Overnatningsvirksomheder og restauranter var i særklasse de mest defensive. Til sidst antog vi, at

graden af interesse for samarbejde med andre virksomheder var et vigtigt aspekt i forbindelse med den innovative adfærd. Selv i denne dimension, som blev defineret som netværkspositiv respektiv netværksnegativ, fandt vi, at der var forskelle mellem de forskellige typer af turistvirksomheder.

Alt i alt mener vi, at de virksomheder som opviser høje værdier inden for disse tre dimensioner er de virksomheder, som er mest innovative. Det er disse virksomheder, der kan skabe langsigtet tilvækst i et område gennem en dynamisk adfærd og et omgivelsesorienteret syn, hvilket giver grundlag for et samarbejde med andre for at udvikle fælles turistkoncepter.

## **8. Perspektiver for udviklingen inden for dansk turisme.**

Det har været en almen antagelse i forskning og turismepolitik, at turistvirksomhederne er en del af en større helhed. Det er ikke den enkelte turistvirksomheds serviceydelse, der udgør hele tilbudet til markedet. Den enkelte turistvirksomhed er i langt de fleste tilfælde kun en mindre del af turistproduktet, hvor købsmotivet er nøje forbundet med attraktionsværdien. Dette er især tilfældet med ferieturismen, men også for erhvervsturismen spiller attraktionsværdien en vigtig rolle.

Attraktionsværdien er i følge dette perspektiv meget sjældent tilknyttet en bestemt virksomhed, men optræder oftest som en fællesmængde for attraktioner og tilhørende faciliteter inden for et bestemt område. Dette område eller destination er målet for en rejse, og områdets konkurrencemæssige evne er afgørende for efterspørgslen.

Interessen for destinationen som grundlag for turisme og den turismæssige udviklen har derfor traditionelt været i centrum. Det er imidlertid bemærkelsesværdigt, at en meget stor del af de adspurgte virksomheder i den anden del af denne undersøgelse ikke anser begivenheder i deres omgivelser som betydningfulde i forbindelse med tilgangen af turister. De foretrækker at konkurrere indbyrdes i stedet for at forsøge at skabe vækst gennem fælles områdebestemte tiltag. Dette er sikkert ikke særlig overraskende for turistaktørerene. Det overraskende er imidlertid, at turistvirksomhederne heller ikke er særlig opmærksom på nye

muligheder, f.eks. begivenheder af turistmæssig interesse, der opstår omkring dem.

Endvidere er det bemærkelsesværdigt, at overnatningsvirksomheder og restauranter viser en væsentligt mindre aktiv innovationsadfærd end de øvrige turistvirksomheder. Virksomheder med en løsere tilknytning til destinationen synes i større udstrækning at se og udnytte mulighederne i omgivelserne og i større udstrækning at optræde innovativt. På lokalt plan er det først og fremmest attraktioner, der udviser en innovativ adfærd, medens rejsebureauer og charterselskaber, der beskæftiger sig med formidling af rejser ud af landet, ligeledes må betegnes som innovative.

Turistvirksomhedernes afhængighed af områdets attraktionsværdi spiller tilsyneladende en afgørende rolle for deres innovative adfærd. Når det centrale element for en rejse flyttes fra attraktionselementer i omgivelserne til virksomhedens eget tilbud til markedet, optræder virksomheden mere innovativt. Markedet er med andre ord ikke længere i så stor udstrækning turisten, der ønsker at opholde sig et bestemt sted på grund af stedets attraktionsværdi, men i højere grad et mere åbent marked, hvor virksomheder ikke længere er så afhængig af elementer i omgivelserne.

Virksomheder, der i sig selv indeholder et stort attraktionselement f.eks. større kommercielle attraktioner, "henter" gæster fra flere områder. Kulturinstitutioner henvender sig også til lokalbefolkningen. Virksomheder, der beskæftiger sig med outgoing turisme, det vil sige charterselskaber eller rejsebureauer, er ikke tilknyttet bestemte destinationer. De betjener turister, uanset hvilket rejsemål turisten vælger, og hvilket formål turister har med rejsen.

Tilsyneladende er turistbureauer en undtagelse. Disse bureauer synes at være en naturlig del af selve destinationen. Det er imidlertid et spørgsmål, om de opfatter sig selv som et fast element i helheden. Ganske vist er de per definition destinationens informationscentral, med de fungere snarere som et løst element, der betjener alle destinationens virksomheder. For dem er det ikke



omgivelsernes attraktioner, de er afhængige af og dermed afgørende for deres aktiviteter, men snarere de enkelte virksomheder i området. Det er deres villighed til at afgive forretning i form af f.eks. overnatningsenheder, der er afgørende for indtjeningen.

Man kunne ligeledes pege på, at de virksomheder, der hovedsagelig beskæftiger sig med forretningsturismen, ikke i samme grad er afhængig af omgivelsernes attraktionsværdi som virksomheder orienteret mod ferieturisme. For disse virksomheder kan virksomhedens egen formåen og position have større betydning for afsætningen end omgivelsernes attraktionsværdi.

Vi har i denne undersøgelse ikke foretaget en opdeling i ferie- og forretningsturisme. Dette udelukker imidlertid ikke, at der kan være forskel på den innovative adfærd afhængig af virksomhedernes hovedmarked. Virksomheder, der hovedsagelig beskæftiger sig med erhvervsturisme, kan således udvise et andet innovationsmønster end de virksomheder, der hovedsagelig beskæftiger sig med ferieturisme. For feriemarkedet er områdets attraktioner afgørende elementer i forbindelse med valg af rejsemål, medens efterspørgslen på forretningsmarkedet i større eller mindre udstrækning er rettet mod den enkelte virksomhed egne ressourcer. Kursus- og konferencecentre skal således bl.a. kunne leve op til arrangørernes krav til mødefaciliteter, udstyr og aktivitetsmuligheder i fritiden. Områdets oplevelses- og attraktionstilbud spiller i denne forbindelse en mindre rolle. I de tilfælde, hvor arrangementet tæller gæster fra udlandet, får områdets attraktionsværdi imidlertid større betydning.

Ud fra følgende udtalelser fra virksomheder i undersøgelsen kan vi konstatere, at virksomhederne selv skelner imellem ferie- og erhvervsturisme og sandsynligvis agere forskelligt afhængig af, hvilken form for turisme, de hovedsagelig beskæftiger sig med:

*"Hotelllets primære segment er buisiness, der er uafhængig af begivenheder"*

*"Hotellet har flest erhvervsturister, og har selv konferencelokaler.*

*"Udviklet et nyt business koncept, hvor der er lavet et eksklusiv konferencelokale.*

Et fingerpeg kan også være, at det især er store overnatningsvirksomheder, der i undersøgelserne tegner sig for en innovativ adfærd. Det er også de større virksomheder, der hovedsagelig beskæftiger sig med forretningsturismen.

Vi kan således konstatere, at fornyelser kommer fra kanten af destinationen. Dette kan pege på, at en indsats for at fremme udvikling og innovation i dansk turisme ikke skal tage udgangspunkt i et område eller en destination, men i større virksomheder, der går på tværs af destinationer.

Ud fra denne undersøgelse kan det dog ikke udelukkes, at der på visse destinationer er enkelte virksomheder eller organisationer, der er meget innovative, og derfor kan trække en del turisme til området, som de øvrige virksomheder også kan få gavn af. Det har vi ikke undersøgt i denne del af projektet. Vi kan blot konkludere, at fornyelserne, der kan trække en udvikling med sig, ikke *generelt* kommer fra kernen af de traditionelle turistvirksomheder knyttet til de enkelte destinationer.

Hvis man skal satse på politiske og andre generelle tiltag, der kan fremme udviklingen af dansk turisme, skal man derfor gå udenfor de enkelte destinationer og satse på dynamiske virksomheder og enkeltpersoner i stedet for at etablere organisationer med henblik på en generel udvikling i et bestemt område.

Samtidig kan man dog også lede efter de virksomheder, organisationer eller enkeltpersoner, der i sjældne tilfælde har formået at skabe en udvikling, som har trukket mange turister til en destination. Dem kan der også satses på. Imidlertid findes der stort set ingen viden om, hvad det er for nogle, og hvad betingelserne og barriererne er for at de opstår. Det vil nærværende projekt derfor undersøge i næste fase.

Vores hypotese er, at der eksisterer to typer af "trækkere", som vi betegner pre- respektive post-drawer. Disse "trækkere" igangsætter en udvikling omkring en ny (eller gammel) attraktion eller aktivitet, der har mulighed for at forbedre områdets attraktionsværdi. Gennem samarbejde, som baseres på sociale relationer, kan et socialt netværk opbygges, som også omfatter andre mere defensive virksomheder i området, som endda kan få

fordele gennem indirekte at drage fordel af det nye samarbejde og netværks agerende. Disse sidstnævnte, mere defensive virksomheder kalder vi followers.

Det er således ikke nok med tilstedeværelse af "trækkere" i form af bl.a. begivenheder eller nye attraktioner. Det er nødvendigt at lokale turistvirksomheder, organisationer eller enkeltpersoner indenfor en destination gør noget aktivt for at udnytte de muligheder, som "trækkeren" skaber. Der skal skabes nogle "eftertrækkere" eller post-drawers, som kan følge i "trækkernes" kølvand og udnytte mulighederne, hvilket sandsynligvis kræver dannelse af lokale netværk.

*Opsummerende* kan vi konkludere:

- Den danske turistsektor er ekstremt lidet innovativ.
- Hvis der skal gøres en indsats for at fremme innovation i og udvikling af turisme, skal det ske på "kanten" af kernen i den traditionelle opfattelse af turisme med destinationen som den centrale enhed.
- Der skal fokuseres på begivenheder og attraktioner, der kan virke som "trækkere" og de "eftertrækkere", der følger i kølevandet
- Der skal sættes mere selektivt på disse områder end på generelle, regionale selskaber. En satsning på den destinationsorienterede turisme (f.eks. regionale turistfremmeselskaber o.l.) synes ikke at føre til den nødvendige grad af innovation og turisme.

Afslutningsvis kan man stille spørgsmålet, om det er en stor hæmsko at de traditionelle turistvirksomheder er så lidt innovative. Det behøver det ikke at være, hvis de nævnte andre virksomheder og begivenheder skaber en tilstrækkelig turisttilstrømning. Det kan være at de små turistvirksomheders konservatisme er med til at bevare et lokalt autencitets-præg, som turister synes godt om. Det kan dog også være, at det er en nødvendig betingelse at også disse virksomheder bliver innovative

eller i hvert fald danner netværk. Dette spørgsmål vil anden del af dette projekt undersøge.

## **Litteraturliste**

Burkart and Medlik: Tourism. Past, present and future. Heinemann. London 1990.

Edquist, C. (ed.). Systems of Innovation: technologies, institution and organizations. Pinter. London 1996.

Erhvervsministeriet: Tæt på erhvervspolitikken. Service i forandring. København 2000.

Erhvervsredegørelse 1995. Erhvervsministeriet. København 1995.

Haukness, J. Service in innovation innovation in service. S14S final report. STEP group. Oslo (STEP group) 1998.

Leiper, N: The Framework of Tourism. Annals of Tourism Research, vol 6, no 1, 1979.

Leiper, N: Tourism Systems. DMSO Paper 2. Massey University. Auckland 1990.

Leiper, N: Tourism Attraktion Systems. I: Annals of Tourism Research, vol. 17, no. 3, 1990 side 367 - 384.

Mill, R. C. & Morrison, A. M: The tourism System. Second Edition. Prentice- Hall. London 1992.

Nelson, R. National Innovation Systems. Oxford (Oxford University Press) 1993.

Smith, S. L. J: Defining tourism: a supply side view. Annals of Tourism Research, 1988 vol 15, no. 2. pp. 179 - 190.

Sundbo, J: The Organisation of Innovation in Services. Roskilde University Press. Roskilde 1998.

Sundbo, J & Gallou, F: The Manual Service Squeeze: Forskningsrapport nr. 2. Center for Servicestudier. Roskilde Universitetscenter 1999.

Sundbo, J & Gallou, F: Innovation in Services in seven European Countries. Forskningsrapport nr. 1. Centeret for Servicestudier. Roskilde Universitetscenter 1999.

Turisme/Fritid - en erhvervsøkonomisk analyse . Erhvervsfremme Styrelsen. København 1993.

WTO: Recommendations on Tourism Statistics. Madrid 1993.